



(Foto del sargento Christopher Johnston, 3ª División de Infantería PAO)

Especialista Joseph Schrider, un operador de radar localizador de fuego asignado al 1er Batallón, 10º Regimiento de Artillería de Campo, 3er Equipo de Combate de Brigada Blindada, 3ª División de Infantería, informa al comandante, sargento mayor Mark A. Aaron, presidente de la junta directiva durante el consejo de promoción «de regreso a lo básico» en el Campo Buehring, Kuwait. La junta directiva fue concebida sobre el concepto de soldado total. Los integrantes de la junta directiva evaluaron los conocimientos y destrezas de los soldados en una variedad de temas como ejercicio y ceremonia, liderazgo del Ejército, radiocomunicación, lectura de mapa y primeros auxilios.

Cómo desarrollar líderes

Coronel Frank Wenzel, retirado, Ejército de EUA

Si le pregunta a una docena de líderes del Ejército en varios escalones qué significa el desarrollo de líder, posiblemente recibirá una docena de respuestas distintas, incluso las siguientes:

- ◆ Sesiones de desarrollo profesional de oficial y suboficial (NCO, por sus siglas en inglés) en el nivel de unidad
- ◆ Asesoramiento
- ◆ Progresión de carrera
- ◆ Educación profesional militar
- ◆ Planificación de sucesión y proyección de líder

- ◆ Rotaciones del centro de adiestramiento de combate
- ◆ Autocapacitación, incluso instituciones educativas no gubernamentales
- ◆ Ampliación de experiencias

En este artículo se contestará la pregunta—¿qué es el desarrollo de líder? Si bien cada una de las respuestas anteriores es un ejemplo de las funciones, objetivos, o tareas del desarrollo de líder, las respuestas solo tocan la superficie en cuanto a cómo el Ejército desarrolla a los líderes.

La *Estrategia de desarrollo de líder del Ejército de 2013* (ALDS, por sus siglas en inglés) estipula lo siguiente:

«El desarrollo de líder es un proceso deliberado, continuo y progresivo —basado en los valores del Ejército— que desarrolla a los soldados y al personal civil del Ejército en líderes profesionales de **carácter, calificados y comprometidos**. El desarrollo de líder se logra a través de la síntesis de toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencias adquiridas a través de oportunidades en el campo institucional, operacional y de autodesarrollo, apoyado por compañeros y relaciones de desarrollo»¹.

En el modelo de desarrollo de líder que se muestra en la Figura 1, se ejemplifica, gráficamente, esta definición².

El desarrollo de líder ocupa un lugar muy alto en la lista de prioridades del jefe de Estado Mayor del Ejército (CSA, por sus siglas en inglés) ya que es imprescindible que tanto los líderes como los subalternos

de hoy en día se autodesarrollen para satisfacer las necesidades actuales y futuras del Ejército. El desarrollo de líder abarca distintos elementos en diferentes escalones.

En los niveles de mando superiores, el Ejército se asegura que haya sistemas establecidos para desarrollar a líderes—este es el dominio de los generales. En el nivel de unidad, los líderes son responsables de desarrollar a sus subalternos. Esta práctica en el trabajo es el dominio de los comandantes de unidad y de los suboficiales. Aunque tanto las perspectivas en el nivel de Ejército y unidad se centran en satisfacer las necesidades actuales y del futuro, una diferencia importante es el periodo de desarrollo. Los líderes de unidad se aseguran que los líderes subalternos estén preparados para funcionar en sus posiciones actuales y futuras. Por el contrario, el Ejército, en general, toma una perspectiva a largo plazo con la intención de garantizar que los sistemas estén establecidos para desarrollar a los líderes de menor antigüedad a fin de que se conviertan en líderes de mayor antigüedad que el Ejército requerirá en las décadas por venir. El propósito de este artículo es



Figura 1. Modelo de desarrollo de líder del Ejército

analizar brevemente las características principales en cuanto al establecimiento de las condiciones tanto del sistema de desarrollo de líder del Ejército como de la ejecución del desarrollo de líder en el nivel de unidad. Además, se toman en consideración algunas iniciativas de desarrollo de líder.

Sistema de desarrollo de líder (estratégico) en el nivel de Ejército

El Ejército de EUA desarrolla líderes para la Nación. El Ejército, para el futuro previsible necesitará, cada vez más, individuos que puedan funcionar en ambientes complejos e inciertos. Según la ALDS de 2013, «el número de actores globales y regionales que pueden amenazar a Estados Unidos a través de respuestas asimétricas y adelantos tecnológicos está en aumento»³. En la ALDS de 2013, se describe cómo las tendencias en aumento hacia la globalización a través de los adelantos tecnológicos, lo cual aumenta la incertidumbre en el ambiente estratégico, han sido bien analizadas en las recientes evaluaciones de estrategia nacional y global. Estas incluyen *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* [Mantenimiento del liderazgo global de EUA: las prioridades de defensa para el siglo XXI], el *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* [Concepto culminante para las operaciones conjuntas: Fuerzas Conjuntas de 2020] y las *National Intelligence Council's Global Trends 2030* [Tendencias globales de 2030 del Consejo de Inteligencia Nacional]⁴. En estos documentos claves se describe los desafíos que probablemente enfrentarán los líderes del futuro y los mismos ayudan a los líderes del Ejército a prever dichos desafíos.

Las amenazas analizadas en estos estudios produjeron una descripción de los atributos y capacidades que los futuros líderes deben poseer. Estos atributos y capacidades están en el modelo de requerimiento de liderazgo del Ejército, representado en la Figura 2, en la página 36⁵.

En vista de que el desarrollo de líder cruza todos los comandos, agencias y estados mayores, el CSA asignó al general del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) a fungir como el oficial responsable de mayor jerarquía (SRO) para el desarrollo del liderazgo del Ejército⁶. En vista de que el SRO trabaja estrechamente con el secretario asistente del Ejército para los Asuntos de Personal

y de la Reserva, él es el punto focal de todas las iniciativas para el desarrollo de líder en el nivel del Ejército. El SRO recibe el apoyo de una gran variedad de comandos del Ejército y agencias, incluso la Oficina del Subjefe de Estado Mayor para Operaciones y Planes (G-3/5/7); la Oficina del Subjefe de Estado Mayor para Personal (G-1); y el general del Comando de Recursos Humanos.

A fin de identificar estos aspectos y las sugerencias de desarrollo, se estableció el Foro de la Profesión del Ejército y Desarrollo de Líder (APLDF, por sus siglas en inglés) como una parte clave del Programa de Desarrollo de Líder del Ejército. El SRO usa el APLDF para moldear y encabezar las iniciativas de desarrollo de líder en todo el Ejército. En este foro, las iniciativas de desarrollo de líder se desarrollan, se les da seguimiento y se aprueban para la implementación de las mismas en todo el Ejército. A fin de garantizar la sincronización de las iniciativas de implementación emergentes o en existencia, las organizaciones participantes comparten temas, asuntos y mejores prácticas de desarrollo de líder que son desarrolladas en otros foros importantes del Ejército tales como la Conferencia de Adiestramiento y Desarrollo de Líder del Ejército, el Consejo de Iniciativa de Capital Humano, el Comité Directivo General de Adiestramiento y el Comité Directivo General para la Transformación de la Fuerza Laboral Civil⁷.

El APLDF es un organismo de toma de decisiones presidido por el SRO. El SRO encabeza y ejecuta el Programa de desarrollo de líder del Ejército y hace recomendaciones de desarrollo de líder al CSA. Por lo tanto, el SRO está facultado completa, permanente e inalienablemente para moldear y liderar las iniciativas para el desarrollo de oficiales, oficiales técnicos, suboficiales y civiles. La afiliación del APLDF incluye los comandos del Ejército; los comandos del componente de servicio del Ejército; las unidades de información; el Departamento de la Guardia Nacional; el Comando de la Reserva del Ejército de EUA; los Cuarteles Generales; los directores de Estado Mayor del Ejército; el Comando de Recursos Humanos; y otros afiliados según lo indique el SRO.

Los afiliados al APLDF analizan de manera crítica las iniciativas y los programas de desarrollo de líder, tratan distintos asuntos y aprovechan sus experiencias y criterios para asesorar al SRO⁸. Entre las iniciativas actuales se encuentran, a saber: la

Extensión Regional y Estratégica, la Evaluación 360 del Comandante, el NCO de 2020, Nuestra Profesión del Ejército Estadounidense y el Programa de Política y Planificación Estratégica Avanzada⁹. Las iniciativas completadas con éxito son las siguientes: el Seguimiento de Carrera del Ejército, el Programa de

Evaluación y Comentarios Multirecurso (MSAF, por sus siglas en inglés) y el Programa de Intercambio Interinstitucional del Curso de Oficial de Comando y Estado Mayor (CGSOC, por sus siglas en inglés).

Cónsonos con la ALDS de 2013, el APLDF trabaja para reequilibrar los tres componentes de desarrollo de



Figura 2. Modelo de requerimientos de liderazgo del Ejército

líder esenciales de adiestramiento, capacitación y experiencia para garantizar que los líderes sean adiestrados debidamente a fin de enfrentar los ambientes operacionales del futuro¹⁰. La ALDS de 2013 «proporciona una visión y guía en cuanto a los fines, las maneras y los medios para desarrollar a líderes de todos los grupos... Los líderes del Ejército deben comprender el ambiente estratégico, pensar crítica y creativamente, poder visualizar soluciones, y describir y comunicar información esencial para lograr una comprensión compartida, colaboración y desarrollo de equipo»¹¹.

La necesidad de la capacitación práctica

Los líderes se desarrollan en distintos escalones mediante la planificación y participación en las actividades de adiestramiento. En la ALDS de 2013 se establece lo siguiente:

El adiestramiento es un proceso organizado, estructurado, continuo y progresivo basado en principios válidos de aprendizaje concebidos para aumentar la capacidad de los individuos, unidades y organizaciones para desempeñar tareas o destrezas específicas. El objetivo del adiestramiento es aumentar la capacidad de los líderes para llevar a cabo competentemente su misión en situaciones operacionales. El adiestramiento de tarea individual desarrolla la capacidad y confianza para desempeñar las tareas necesarias en apoyo tanto al adiestramiento colectivo como operacional¹².

La capacitación en el salón de clase

La Universidad del Ejército organizará las instituciones educativas de TRADOC dentro de una estructura universitaria para crear el ambiente de aprendizaje requerido a fin de producir líderes del Ejército ágiles, adaptables e innovadores, preparados para llevar a cabo la misión y ganar en un mundo complejo. Hay enormes oportunidades en el componente educativo de las que, hasta ahora, no nos hemos percatado. En primer lugar, la integración total del CGSOC en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA con otras oportunidades para participar en programas de maestrías, ampliará la visión y habilidades profesionales de nuestros oficiales.

En segundo lugar, mediante la creación de un programa de comando en el nivel intermedio, el Ejército aumentará la exposición del Curso de Precomando. Esto no solo beneficiaría a los oficiales de comando en el nivel intermedio, sino que además, les proporcionaría a los comandantes entrantes una oportunidad para interactuar con sus compañeros.

La experiencia

Al mirar hacia el futuro en cuanto al componente de experiencia, los líderes de mayor jerarquía cuentan con una cantidad de opciones disponibles para desarrollar y moldear una fuerza que cumpla mejor con las exigencias de la Nación tanto en la actualidad como en el futuro con recursos limitados. Estas opciones incluyen hacer un cambio hacia un plan de carrera de 30 años como el modelo estándar. Esto aliviaría las restricciones de tiempo que ocasionan ansiedad a los individuos y a sus administradores del Comando de Recursos Humanos debido a que los años se administran muy de cerca (a costa de los individuos y unidades) para garantizar que se cumplan todas las metas a fin de facilitar el avance al siguiente grado. Además, el Ejército puede considerar hacer una promoción luego de cierto grado según la experiencia y certificación en lugar del tiempo y el año en que ingresó al servicio. El expandir las oportunidades que permiten la interrupción en el servicio por asuntos de familia o de educación, o aumentar la entrada lateral para permitir la entrada al servicio del personal con talentos y destrezas específicas, tendría grandes impactos positivos en la retención y en la experiencia disponible en los grados.

A diferencia de las grandes organizaciones en el sector privado, el Ejército no recluta, selecciona ni asigna de manera rutinaria a líderes en el nivel intermedio y de mayor antigüedad fuera de sus filas. En gran parte, los grupos uniformados dependen del Ejército en sí para desarrollar a los líderes. El proceso de desarrollo de un líder militar de mayor antigüedad comienza más de 20 años antes de que la organización necesite del mismo.

La administración del talento complementa el desarrollo de líder

La administración del talento es la combinación de procesos que el Ejército usa para garantizar que se asigne al líder correcto al trabajo adecuado en el

momento indicado. La filosofía del desarrollo de líder debe alinearse con la práctica porque el líder correcto no siempre podría ser la persona más calificada para un puesto. A menudo, el mejor líder para un puesto es aquel que el Ejército necesita «pulir» y desarrollar para una tarea específica a fin de satisfacer tanto las

necesidades organizacionales como los requerimientos futuros del Ejército. La administración de talento toma en consideración las preferencias y talentos individuales de un oficial, oficial técnico, suboficial, o civil del Ejército—la distribución de las destrezas singulares, los conocimientos y el potencial de ellos. El Ejército busca



(Foto del especialista Michael J. MacLeod, 1^{er} Equipo de Brigada de Combate, 82^a División Aerotransportada)

El sargento George Richards, un jefe de dirección de fuego de pelotón del 3^{er} Batallón, busca desarrollar y usar mejor el 319^o Regimiento de Artillería de Campo Aerotransportada, 1^{er} Equipo de Combate de Brigada, 82^a División Aerotransportada, describe cómo traducir información de un observador avanzado a un «lenguaje de artillería» de desviación y cuadrante para los artilleros, 21 de febrero de 2010 en la Base Aérea Al Asad, Irak. Richards comparte sus observaciones con un capitán del ejército de la 7^a División Iraquí a través de un intérprete mientras las fuerzas de EUA e iraquíes llevan a cabo un adiestramiento con un obús de 105mm de EUA.

desarrollar y usar a los mejores líderes con base en los talentos que poseen—talentos que no solo es producto de la experiencia operacional sino también de sus asignaciones enriquecedoras, educación civil avanzada, educación profesional militar e intereses demostrados.

Juntos, el desarrollo de líder y la administración de talento se desarrollan según los principios básicos. Los líderes del Ejército deben ejemplarizar el concepto de «Ser, Saber, Hacer» según lo descrito en la ALDS de 2013¹³. Deben poseer rasgos tales como adaptabilidad, agilidad, flexibilidad, sensibilidad y resiliencia. El dominar estos principios básicos es una obligación profesional y provee las bases por medio de las cuales los líderes del Ejército funcionan eficazmente con socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

A fin de respaldar esto, el Ejército debe reestructurar la fecha límite, de manera que los líderes tengan la oportunidad de adquirir un conjunto de experiencias más amplias que —al unirlos— mejoren el conjunto de destrezas de liderazgo del individuo. Otro uso de las evaluaciones de 360 grados que incluye aportes de superiores, compañeros y subalternos, algún día podrán respaldar la administración de talento y ayudar a los líderes a identificar sus propios puntos fuertes que deben mantener y los débiles que deben superar.

Los programas de desarrollo tales como el Programa MSAF y el Programa de Evaluación de 360 del Comandante son pasos en la dirección correcta porque aumentan la autoconcienciación de los líderes. Estas iniciativas son programas de desarrollo y no le proporcionan al Ejército evaluaciones de rendimiento o potencial. Los informes de evaluación, por sí solos, no son suficientes para evaluar el rendimiento, o potencial. El Ejército debe tomar en consideración otras maneras de evaluar el potencial de líder y el potencial de los centros de evaluación estándar según la industria para la selección y ascenso a fin de participar, verdaderamente, en la administración de talento.

El desarrollo de líder en el nivel de unidad

La primera prioridad de un comandante es tener una unidad adiestrada y lista. En el nivel más inferior, el desarrollo de líder hace una aportación esencial a la capacidad de la unidad para adiestrar de manera eficaz y lograr su misión. La implementación eficaz se

logra mediante la integración del desarrollo de líder en las actividades diarias. Esto convierte a los soldados y civiles en líderes competentes, confiados y capaces de tomar medidas decisivas. La asignación de unidad operacional es el ambiente más eficaz para el desarrollo de líder. En encuestas de desarrollo de líder, los capitanes y mayores catalogaron cómo liderar a una unidad, el ejemplo personal y la tutoría como las tres maneras más eficaces en las que sus cualidades de liderazgo se desarrollaron¹⁴.

A fin de desarrollar eficazmente a los subalternos, los comandantes deben proporcionar una tutoría y resultados obtenidos cara a cara. La información de los resultados obtenidos oportuna es esencial para sacar provecho del sinnúmero de oportunidades de desarrollo de líder que a diario se encuentran presentes en las unidades. Este omnipresente ambiente de desarrollo de líder permite el uso rápido y hace posible priorizar la práctica del desarrollo de líderes aún en una época de recursos decrecientes. Una parte esencial del desarrollo de líder es la tutoría consciente cara a cara de los subalternos. En estas sesiones, los líderes les piden a los subalternos desarrollar un plan de desarrollo personal para los siguientes cinco años. Este plan deberá abarcar el adiestramiento, capacitación y experiencia en los tres dominios que los subalternos identifiquen necesarios para lograr sus metas personales y profesionales en cinco años. Este plan de desarrollo personal se revisa en las siguientes sesiones de tutoría y sirve como guía de desarrollo para cada subalterno.

Si bien las actividades diarias proporcionan un caudal de oportunidades para el desarrollo de líder, es importante destacar que el desarrollo de líder no sucede por sí solo. A fin de ser eficaz, los líderes deben desarrollar un plan eficaz para desarrollar a los líderes subalternos en sus unidades. La identificación de los resultados deseados forma una parte esencial de este plan. Básicamente, los líderes deben identificar qué están intentando que los subalternos sean, sepan y hagan.

Los resultados específicos de la unidad deberán consistir en las capacidades de líder específicas (competencias, destrezas y capacidades) y los atributos requeridos de líderes ágiles y adaptables capaces de llevar a cabo la misión mientras enfrentan ambientes complejos y enemigos adaptables. Los líderes de unidad desarrollan resultados deseados mediante el análisis de las listas de tareas esenciales—por medio de su campo de



(Foto cortesía de Marie Berberea, Fuerte Sill Cannoneer)

Los estudiantes del Curso de Especialista de Guerra Electrónica mejoran sus destrezas dentro de un salón de clase seguro, 21 de enero de 2011 en el Fuerte Sill, estado de Oklahoma. Durante el curso, los estudiantes aprenden a cómo integrar, coordinar, ejecutar y evaluar las capacidades de guerra electrónica con operaciones terrestres a través del espectro total de las operaciones militares conjuntas. Además, los cursos se ofrecen tanto para los oficiales como para los oficiales técnicos.

administración de carrera, o de su especialidad ocupacional militar en el nivel de destreza adecuado, listas de tarea de unidad, y la doctrina de adiestramiento de la unidad y los recursos de desarrollo de líder. Los resultados de este análisis permiten que el líder de unidad llene las brechas que existen entre los resultados de aprendizaje general en el nivel superior y el programa de desarrollo de líder en el nivel de unidad deseado.

Los recursos en este análisis incluyen el *Manual del Comandante para el Desarrollo de Líder de Unidad* y demás recursos encontrados en la sección de Recursos de Desarrollo de Líder en la página web del Centro para el Liderazgo del Ejército¹⁵. En el manual se lleva la guía de desarrollo de líder a un uso práctico e integra el desarrollo de líder en el nivel de unidad en las actividades actuales diarias. Las actividades del MSAF pueden proporcionar a los líderes información en el nivel agregado que pueda usarse en la

identificación de áreas para hacer más énfasis cuando adaptan sus programas de desarrollo de líder.

Los líderes de unidad deben establecer condiciones—al moldear personalmente los comportamientos que fomentan el desarrollo de líder los cuales crean un ambiente que fomenta el aprendizaje en el trabajo y a través de un conocimiento de los líderes subalternos en sus comandos. La información sobre los resultados obtenidos del líder de unidad no necesita ser aplazados hasta las sesiones de tutoría formal. La información inmediata y espontánea sobre las acciones del liderazgo mejora el desarrollo de líder en las asignaciones operacionales. Los líderes de unidades deberían aprovechar a los líderes subalternos que son modelos dignos de emular en sus unidades y fomentar la tutoría, adiestramiento, reflexión y estudio. El aprender de otros líderes es uno de los métodos más eficaces y eficientes de desarrollo. Por último, los líderes de unidades deben esforzarse

por crear un legado, ser metódicos acerca de la selección y sucesión de líderes, llevar a cabo una evaluación eficaz y estar dispuestos a modificar las asignaciones de trabajo para desafiar a los líderes subalternos.

Independientemente del tipo de unidad u organización, los líderes exitosos se dan cuenta de que deben desarrollar continuamente a sus líderes subalternos mediante la maximización de oportunidades en los tres dominios del modelo de líder del Ejército: operacional, institucional y autodesarrollo¹⁶. Los líderes de hoy, guían a sus unidades y organizaciones a través de los desafíos actuales, sin embargo, sus líderes subalternos son los que guiarán las unidades y organizaciones del mañana a través de los desafíos del futuro. Así como los líderes desarrollan a sus líderes subalternos en todos los dominios, esos líderes subalternos devolverán el apoyo con un esfuerzo propio. Los líderes en todos los niveles emularán este deseo y lucharán por inculcárselo a los subalternos.

En el dominio operacional, las condiciones deberán incluir a líderes que se comunican, escuchan y se interesan por sus subalternos. Los líderes deberán crear un clima de mando tipo misión y un ambiente de aprendizaje donde la opinión de sus subalternos es valorada. En

este tipo de ambiente, un sentido de responsabilidad y confianza compartida produce benevolencia y el diálogo abierto en todos los niveles. Este ambiente fomenta una libertad para ejercer la iniciativa donde los errores cometidos se perdonan y de los cuales las lecciones se aprenden y se ponen en práctica. Los líderes proporcionan a los líderes subalternos un modelo dinámico como adiestradores, asesores y tutores, al proporcionar información de desarrollo honesta durante la capacitación y adiestramiento relevante, desafiante y complejo. Los líderes piensan cuidadosamente sus metas para desarrollar a líderes cuando planifican asignaciones organizacionales y otras funciones. Esto ayudará en el desarrollo de líderes para que tengan éxito en sus asignaciones actuales y futuras así como en sus siguientes niveles de capacitación.

Por último, los líderes operacionales deben permitir que sus subalternos tomen el tiempo suficiente para buscar oportunidades de capacitación y autodesarrollo. En el dominio institucional, los líderes crean las condiciones necesarias para el desarrollo de líder de calidad al proporcionar planes claros, a fin de fomentar el logro de los resultados de aprendizaje deseados, evaluar el apresto individual para aprender antes de que comien-

cen las experiencias en el salón de clase y proveer oportunidades para «dar sentido a las cosas» y a la reflexión. El salón de clase debe estar dirigido por instructores calificados y que motivan, quienes están preparados para enseñar y facilitar el aprendizaje en un ambiente de aprendizaje de adultos. Estos instructores deben usar un currículo desafiante, relevante y oportuno que fomente el pensamiento crítico y creativo, el desarrollo de destreza interpersonal y el desarrollo de la comunicación. La institución debería proporcionar una fuerte capacidad para crear, archivar y entregar materiales didácticos digitalizados. Estos deben estar disponibles en los tres dominios y accesibles al individuo, el salón de clase y el campo.

El Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [Desarrollo



(Foto cortesía de Kimberly Hackbarth, 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker PAO, 2ª División de Infantería)

El aerotécnico de 1ª clase Paul Nguyen, un especialista de control aéreo táctico del 5º Escuadrón de Operaciones de Apoyo Aéreo, instala una antena de comunicación satelital en un punto de observación, 11 de junio de 2012 en el Centro de Adiestramiento Nacional, Fuerte Irwin, estado de California. Los soldados del 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División, trabajan junto a los aerotécnicos del 5º Escuadrón de Operaciones de Apoyo Aéreo durante una misión de equipo de ataque aéreo para destruir un simulacro de campo de adiestramiento insurgente.

del líder], completamente revisado, ha estado disponible desde su publicación el pasado junio de 2015. Este manual llena un vacío al codificar las expectativas de la doctrina que el Ejército espera que las organizaciones y los líderes implementen para desarrollar a los líderes subalternos.

Las condiciones requeridas en el dominio de autodesarrollo sigue los modelos de aprendizaje de toda la vida. Una persona debe desarrollar un compromiso para ganar conocimiento y aprender. En el mejor de los casos, debería haber poco o ningún límite con respecto a los temas de interés personal y profesional. El Ejército debe seguir haciendo que los recursos trascendentes adecuados, que fomentan su uso y que son accesibles cuando y según se necesiten, estén disponibles. Los recursos tal como el Centro de Mejoramiento Virtual son guías útiles cuando los líderes planifican su auto-mejoramiento¹⁷. Los líderes deben limitar su deseo de aconsejar a los subalternos a seguir campos de estudio para el autodesarrollo, y luego, instarlos y esperar que los subalternos busquen conocimiento sobre un tema o campo de estudio que a ellos les interesa.

Conclusión

Cada adiestramiento, capacitación y experiencia contribuye al desarrollo de una manera singular. En la ALDS de 2013 se describe el adiestramiento como «un proceso organizado, estructurado, continuo y progresivo según los principios válidos de aprendizaje concebidos para aumentar la capacidad de los individuos, unidades y organizaciones para desempeñar tareas o destrezas específicas»¹⁸.

Si bien el adiestramiento enseña destrezas (V.gr., qué hacer y pensar), la capacitación enseña a cómo pensar. En la ALDS se describe la capacitación como «un proceso de conocimiento compartido y desarrollo de competencias y atributos que los profesionales del Ejército necesitan para llevar a cabo toda misión que se presente en el futuro... La educación se centra en el intelecto y el carácter moral de los líderes para mejorar el juicio y razonamiento, y perfeccionar los hábitos de la mente: agilidad, adaptabilidad, empatía, curiosidad intelectual y creatividad»¹⁹.

La experiencia es donde todo se junta—aquí es dónde y cuándo todo el adiestramiento y la capacitación se ponen en práctica. En la ALDS de 2013 se describe la experiencia de la siguiente manera:

«La progresión permanente de las actividades personales y profesionales... La experiencia incluye la guerra y el tiempo de paz; lo personal y profesional; lo privado y público; el liderar y seguir; [y] el adiestramiento y capacitación. Los que aprenden durante toda sus carreras reflexionan en todas las experiencias, desarrollan lecciones aprendidas y ponen en práctica esas lecciones en experiencias futuras. El Ejército usa la progresión de asignación, desarrollo y ampliación de oportunidades e influencias externas para proveer a los líderes las oportunidades empíricas requeridas para alcanzar todo el potencial»²⁰.

A menudo, el actual ambiente de recursos limitados, es importante observar que las inversiones en el desarrollo de líder pueden mitigar otras fallas inducidas por el presupuesto. Si los líderes en la punta de la lanza son pensadores adaptables adecuadamente desarrollados, pueden superar casi todo. Si bien 14 años de combate han producido un tremendo caudal de experiencias de combate valiosas en nuestras filas, resulta imprescindible recordar que el Ejército debe continuar equilibrando los tres componentes de desarrollo de líder, a saber: adiestramiento, capacitación y experiencia. La experiencia valiosa ganada por el Ejército en Irak y Afganistán debe ser complementada por la capacitación y el adiestramiento necesarios para desarrollar a los líderes que el Ejército necesita para su futuro complejo—incluso, la capacidad de liderar al Ejército y las iniciativas conjuntas. El Ejército ha hecho esto eficazmente en el pasado y desarrollará a líderes para volverlo a hacer en el futuro.

Según la ALDS de 2013, el Ejército examina de manera continua los paradigmas del pasado y evalúa su relevancia a fin de preparar a los líderes para los retos operacionales y estratégicos del futuro... Los líderes en todos los niveles aceptan tanto sus responsabilidades directas para desarrollar a líderes como comprender y apoyar el «panorama general» de cómo el Ejército deliberada, continua y progresivamente desarrolla a líderes²¹.

El desarrollo de líder es esencial para el éxito del Ejército de hoy y del futuro. En la actualidad, los líderes estratégicos del Ejército del futuro están sirviendo en grados y puestos en el nivel básico. Al publicar la ALDS

de 2013, los líderes de mayor antigüedad del Ejército han marcado el camino. A fin de mantener un Ejército de líderes de carácter competente y comprometido con las destrezas y atributos necesarios para satisfacer los desafíos del siglo XXI, los líderes deben adiestrar, capacitar y proporcionar experiencias para progresivamente desarrollar a los líderes subalternos de manera que el Ejército pueda:

«prevalecer en las Operaciones Terrestres Unificadas mediante el uso del mando tipo misión en un ambiente de seguridad del siglo XXI... El desarrollo de líder es una responsabilidad compartida mutuamente entre el Ejército institucional (capacitación o adiestramiento en la institución), la fuerza operacional (organización o unidad) y el individuo»²². ■

El coronel Frank Wenzel, retirado, Ejército de EUA, es el jefe de la División de Desarrollo de Líder del Ejército en el Centro para el Liderazgo del Ejército, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. El coronel Wenzel fue el autor principal de la Estrategia de desarrollo del líder del Ejército de 2013. Cuenta a su haber con una maestría en artes y ciencias militares y una maestría en educación de adultos de la Universidad Estatal de Kansas.

Notas

1. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013) p. 3, <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>, accesado el 5 de mayo de 2015.
2. La figura fue reconstruida del modelo de desarrollo de líder del Ejército, ilustrado en la ALDS de 2013, p.8.
3. U.S. Army, ALDS 2013, p. 4.
4. Departamento de Defensa de EUA, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, by Leon Panetta (Washington, D.C: Departamento de Defensa de EUA, enero de 2012), http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf, accesado el 5 de mayo de 2015; U.S. Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* [Concepto básico para las operaciones conjuntas] (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 10 de septiembre de 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo_jointforce2020.pdf, accesado el 5 de mayo de 2015; National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (Washington, DC: Consejo de Inteligencia Nacional: Diciembre de 2012), http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf, accesado el 5 de mayo de 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 5.
6. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO. 19 de agosto de 2014, p. 26.
7. ALDS 2013, p. 23.
8. AR 350-1, p. 6.
9. Army Leader Development Division, «Initiative Summaries», Army Profession and Leader Development Forum 15-2, 24 de febrero de 2015, <https://www.us.army.mil/suite/page/517997>, accesado el 25 de marzo de 2015. Este sitio solo está accesible con una cuenta en línea de Army Knowledge.
10. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 3.
11. *Ibíd.*
12. *Ibíd.*
13. *Ibíd.*, p. 4.
14. Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, 2011) p. 2, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/repository/CommandersHandbook.pdf>, accesado el 5 de mayo de 2015.
15. U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, Leader Development Resources website, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>, accesado el 25 de febrero de 2015.
16. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 8.
17. El Centro de Mejoramiento Virtual está disponible en la página web Multi-Source Assessment and Feedback, <https://msaf.army.mil>, accesado el 5 de mayo de 2015.
18. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 11.
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*, p. 12.
21. *Ibíd.*
22. *Ibíd.*, p. 6.