

# Cómo desarrollar a los suboficiales líderes en el siglo XXI

Sargento de Primera Clase John W. Proctor, Ejército de EUA

*Los soldados tienden a ser bastante especializados en esta clase de trabajo. Una gran parte de oficiales del Ejército han sido capitanes de sus equipos de fútbol, líderes scout y demás. Ellos comprenden qué es el liderazgo. Incluso, a nivel de tropa, la esencia básica de ser un buen Sargento es poder hacer un juicio rápido del carácter; ser un experto en motivación y un comunicador eficaz, alguien que verdaderamente entienda la naturaleza humana. Mucho del trabajo militar básico es intrínsecamente “sociológico” y esto nos ha ayudado en nuestro intenso esfuerzo para crear en este lugar, una sociedad de trabajo.<sup>1</sup>*

—Captain Ken Burgess, 2ª Brigada, 82ª División Aerotransportada, Bagdad, Irak, 2004

*La llave para el éxito del Ejército es nuestra flexibilidad y buena disposición para cambiar, enfrentar al mundo tal y como es —sin alterar las aptitudes básicas que hacen del Ejército la mejor fuerza de combate del mundo.<sup>2</sup>*

—Manual de Campaña (FM) 22-7.7

**E**L SUBOFICIAL, SE encuentra en el centro de las iniciativas de transformación del Ejército. Él dirige a nuestros soldados en la batalla del siglo XXI.<sup>3</sup> Él cuida, adiestra y lidera a nuestros soldados en tiempos de paz y en la guerra. El suboficial es el ejecutor principal de nuestra nueva doctrina y conceptos. Dirige las pequeñas unidades que maniobran nuestras nuevas plataformas y combaten al enemigo con nuestros nuevos sistemas de armamentos. Él representa el rostro de los estadounidenses cuando se interrelaciona con la población local en los campos de batalla de contrainsurgencia. El modelo de desarrollo de liderazgo para los suboficiales del Ejército de EUA que libran la guerra del siglo XXI, tiene que definir correctamente la amenaza, desarrollar líderes con carácter y poner en práctica las estrategias de administración de conocimiento para diseminar la doctrina actual y la emergente.

En el ambiente de seguridad de hoy en día, el cambio es la norma. La lucha en 360 grados que se libra entre la población local es posiblemente una particularidad de este ambiente que llegó

para quedarse.<sup>4</sup> En nuestra doctrina básica del Manual de Campaña (FM) 3-0, *Operations*, se explica que—

La doctrina del Ejército, hoy en día, sopesa equilibradamente las tareas que tienen que ver con la población —estabilidad o apoyo civil— con aquellas relacionadas con las operaciones de ofensiva y defensiva. Esta relación de paridad es crítica; se reconoce que el conflicto del siglo XXI involucra más que el combate entre oponentes armados. Mientras se derrota al enemigo con operaciones de ofensiva y defensiva, las fuerzas del Ejército, simultáneamente, configuran el entorno de las operaciones a través de algunas acciones no letales para restaurar la seguridad y la normalidad a la población local.

Los soldados operan entre la población, no adyacente ni sobre la misma. A menudo, enfrentan al enemigo en medio de los no combatientes, con muy pocos indicios que les ayuden a distinguir el uno del otro hasta el momento mismo en que surge el combate. Matar o capturar al enemigo cerca de los no combatientes complica, exponencialmente, las

---

*El Sargento de Primera Clase John W. Proctor es el suboficial capellán responsable por el 19º Comando*

*de Sostenimiento Expedicionario, Campamento Henry, República de Corea.*

operaciones terrestres. Es importante ganar batallas y enfrentamientos pero no es suficiente. El configurar la situación civil es tan importante como esas victorias para obtener el éxito.<sup>5</sup>

La parte más importante del panorama de cambio que incide en las operaciones contemporáneas es la interacción dramáticamente creciente del soldado estadounidense con la población local. Mientras que los cambios en nuestros sistemas de armamento, equipo, diseño de fuerza, comunicaciones, tecnología, intercambio de información y un exhaustivo menú de amenazas inundan a nuestro Ejército en la guerra, la dimensión humana intensamente clama la atención de las iniciativas de transformación.<sup>6</sup>

Nuestro suboficial líder se encuentra en el corazón de esta transformación como su principal agente de difusión.

### Guerra irregular

El Ejército llevará a cabo operaciones de espectro total entre la población. El enfoque integral del Gobierno como un todo incluirá el *Soft Power* [poder de persuasión], enfrentamientos no letales y mensajes efectivos en las operaciones de información. No obstante, en un parpadear, las situaciones pueden y toman un giro explosivamente letal y requieren de la aplicación disciplinada de maniobra de armas combinadas. En dicho ambiente, la formación de actitudes y valores es tan importante como el control de fuegos, economía de fuerza y reglas de enfrentamiento. La guerra irregular tiene que ver con personas, no con plataformas.<sup>7</sup> Las plataformas, la tecnología, los sistemas de armamento y la superioridad de información, constituyen componentes esenciales de la misión para el éxito de las operaciones de combate terrestres en la guerra del siglo XXI. Sin embargo, sin un entendimiento cuidadoso de la dimensión humana, un enemigo astuto y sagaz, versado en la explotación cultural podría, de hecho, revertir la superioridad militar contra los objetivos de campaña del Ejército. Al analizar los modelos de desarrollo de líder para el Cuerpo



(Ejército de EUA, Soldado Ali Hargis)

*El Sargento Andrew Wolfgang proporciona seguridad durante una operación de cerco y búsqueda en Taji, Irak, 9 de agosto de 2009.*

de Suboficiales del Ejército del siglo XXI, es imprescindible que definan, correctamente, el ambiente de la amenaza y pongan en práctica aquellos paradigmas que tratan los requisitos de un campo de batalla cada vez más centrado en lo humano-céntrico.

Necesitamos a suboficiales líderes educados, adiestrados y motivados a fin de buscar una aproximación equilibrada en lo humano-céntrico para la guerra irregular en el siglo XXI. Estos suboficiales líderes deben ser autoconscientes y tener siempre presente el contexto estratégico de sus acciones y de las acciones de la unidad.

Esto no quiere decir que ya no se requiere el desarrollo del líder para las operaciones de combate de gran envergadura ni que el adiestramiento para la guerra convencional esté obsoleto. No debemos sacrificar el adiestramiento sistemático en maniobras de armas combinadas a gran escala para mejorar la eficacia en ambientes de guerra irregular. El cuestionamiento de “esto o lo otro” se basa en una falsa premisa y no toma en cuenta la orientación doctrinaria ofrecida en el Manual de Campaña FM 3-0, *Operations*.

El proceso de desarrollo del líder para los suboficiales debe incluir la fomentación de las capacidades de liderazgo que normalmente se practican en lugares de adiestramiento más convencionales. Los suboficiales continuarán

practicando y demostrando su liderazgo en sus requisitos de calificación y tiro de armas; ejercicios combinados de fuego en vivo; ejercicios conjuntos de despliegue rápido; maniobra convencional de fuerza contra fuerza en nuestros centros de adiestramiento de combate; y adiestramiento avanzado en los procesos y aplicaciones del “Mando en Batalla” [arte de tomar decisiones, dirigir y motivar en la batalla]. A fin de cuentas, el liderazgo en las grandes operaciones de combate o en la guerra irregular sigue siendo liderazgo. Los contextos y las amenazas pueden variar, pero la relación que existe entre el líder y el liderado aún requiere educación en el arte y ciencia militar y el adoctrinamiento en una cultura de valores y de tradición.

Nuestros aliados provienen de diversos orígenes étnicos, nacionales y culturales. El operar una maniobra de armas combinadas a gran escala con socios multinacionales podría requerir destrezas de asociación interculturales para el suboficial líder de una pequeña unidad o para el suboficial auxiliar de un Estado Mayor de batalla quien coordina las acciones entre los Comandos de Unidades. Las capacidades de liderazgo humano-céntricas refinadas en nuestras propias unidades requieren formas de aplicación externas si lidiamos fuera de nuestras zonas de confort cultural. La guerra moderna ha producido el fenómeno del “Pelotón de Fusileros Global”.

Nuestros equipos de transición militar se sumergen en la cultura de las fuerzas locales. En las operaciones de contrainsurgencia, las fuerzas locales tienen que asumir gradualmente el control para que nuestras fuerzas puedan retirarse. El equipo de transición militar debe superar las barreras de lenguaje, cultura, raza, religión y experiencia si ha de tener éxito en el desarrollo de las capacidades de las fuerzas locales. El suboficial del Ejército de EUA asume, con frecuencia, la responsabilidad de proporcionar el liderazgo para estas misiones. Su educación y adiestramiento podrían contribuir al éxito de las operaciones de contrainsurgencia o fallarle actualmente en el punto de ataque. Los miembros de un equipo de transición militar que se convierten en fuente de irritación para las fuerzas locales pueden truncar el progreso del

plan de campaña. El liderazgo para el suboficial en este contexto tiene que desarrollarse intencional y deliberadamente.

En la primavera de 2008, un Suboficial estadounidense desfiguró una copia del Corán escribiendo mensajes ofensivos en sus páginas y después la fijó en una silueta de tiro al blanco en un polígono de armas ligeras compartido con las fuerzas de seguridad iraquíes. Al día siguiente, las fuerzas de seguridad iraquíes encontraron el libro sagrado con 14 agujeros. Su indignación fue tal que varios Generales de nuestras fuerzas gestionaron y convocaron reuniones con líderes iraquíes para ofrecer oficialmente disculpas. Hasta el Presidente de los Estados Unidos públicamente le pidió disculpas al Primer Ministro iraquí.<sup>8</sup>

Si bien esta situación no es la norma, ni la una ni la otra es una anomalía. La guerra irregular requiere utilizar el conocimiento cultural como un arma más, no simplemente, la rutinaria clase de conocimiento cultural de “*Check the Block*” [procedimiento rudimentario de lista de verificación]. La guerra humano-céntrica requiere tanto del conocimiento cultural de área específica como de la adaptabilidad táctica.

El líder adaptable y de múltiples destrezas descrito en el Manual de Campaña FM 6-22, *Army Leadership*, es un paradigma para el desarrollo del suboficial líder del siglo XXI. Su capacidad de adaptación es un rasgo clave:

Los líderes con capacidad de adaptación exploran el ambiente, perciben las características claves de la situación y están conscientes de lo que se requiere para desempeñarse adecuadamente en el ambiente que ha cambiado. Los líderes deben ser particularmente observadores para percibir que el ambiente ha cambiado de manera inesperada. Admiten que enfrentan a adversarios sumamente adaptables y operan dentro de ambientes dinámicos en constante evolución. Algunas veces lo que sucede es que en el mismo ambiente la situación cambia repentina e inesperadamente pasando de una operación relativamente segura y calmada, a una situación de fuego directo. Otras veces el ambiente difiere de un despliegue de combate a uno de carácter humanitario y se requiere la capacidad de adaptación para cambiar la mentalidad y los instintos.<sup>9</sup>

El soldado de hoy en día no conoce otra cosa que el cambio y tiene que adaptarse constantemente a

un ambiente volátil e imprevisible. Desde el año 2004, nuestro Ejército ha introducido un diseño de fuerza completamente nuevo (la modularidad), docenas de nuevos tipos de equipo y uniformes, puestos de mando de comunicación digital y modificaciones en los programas de adiestramiento e capacitación así como en los métodos para llevarlos a cabo. Además de todo, combatimos en la vorágine de una revolución doctrinal sin precedente, en medio de la cual el Ejército ha reescrito casi todos sus manuales de campaña. Esto impone cada vez mayores exigencias sobre líderes de escuadra, sargentos de pelotón y de sección, Sargentos Primeros y Sargentos Mayores para adaptar los estándares, requisitos y consideraciones de seguridad a la avalancha de cambios que hoy en día encara el soldado.

Las operaciones de contrainsurgencia pueden presentar el mejor conjunto de problemas en la búsqueda de la solución óptima para desarrollar a suboficiales líderes adaptables. Si un suboficial líder puede aprender a prosperar en una operación de contrainsurgencia, todo lo demás resultará, en comparación, más fácil. El General David H. Petraeus se ha referido a la contraguerrilla como la “guerra a nivel de postgrado”.<sup>10</sup> Un Cuerpo de Suboficiales que domina y opera en entornos peligrosos, complejos y ambiguos de la guerra de contrainsurgencia deberá encontrar la guerra convencional menos difícil y más fácil de adaptarse a la misma.<sup>11</sup>

El modelo óptimo de desarrollo de liderazgo para el siglo XXI reconoce al Suboficial como el agente principal de cambio en una fuerza en transformación y destaca los factores humano-céntricos en operaciones de espectro total. El diagnóstico correcto del ambiente de amenaza de la guerra irregular debe encaminar a nuestros modelos hacia el desarrollo del líder. El pensamiento adaptable y creativo seguirá siendo un elemento principal al tratar tanto la amenaza como el ambiente operacional.

### **Tradiciones, patrimonio y valores**

Los suboficiales son los custodios de las tradiciones, emblemas, uniformes y heráldica del Ejército. Desde los días en que el portaestandarte literalmente se abría paso en el campo de batalla con la bandera de la unidad a la cabeza

de la formación, hasta el día de hoy, donde el Sargento Mayor de Comando salvaguarda los “galardones” de la unidad, los suboficiales fomentan devoción y orgullo en el servicio al Ejército. Las costumbres, cortesías y rituales del Ejército pasan de generación a generación a través de la observancia diligente de los suboficiales que preservan el patrimonio del pasado y proyectan la tradición de *espíritu de cuerpo* en el presente.

Las ceremonias y los rituales son métodos para exhibir los valores del Ejército. Lejos de ser ejercicios sin significado alguno con pompa y desfile, comunican valores trascendentales tales como amor a la patria, libertad y honor. Ya sea en una ceremonia importante, como es una ceremonia en memoria de los camaradas caídos o en una pequeña ceremonia como un “Toque de Retreta” o un tributo “A los Colores”, el suboficial está en el centro de las tradiciones y de los rituales. El suboficial prepara el campo del desfile, el comedor donde se ofrecerá el banquete y la capilla. Él supervisa los equipos de tiradores, los portaféretos y la Guardia de Colores. Se colocan entre los comandantes que intercambian los colores regimentales en una ceremonia de cambio de mando.

Estas ceremonias y rituales destacan los valores y las tradiciones del Ejército. Simbolizan el honor, la disciplina y los sacrificios de nuestros soldados a través de nuestra larga y famosa historia. Estos valores no deben cambiar jamás; tenemos que adherirnos concienzudamente a ellos para traspasarlos a nuevas generaciones de soldados con fidelidad y respeto. En una época donde el cambio es “rápido y furioso” y en donde los líderes aprenden a “adaptarse o morir” nuestro Cuerpo de Suboficiales profesionales debe permanecer firmemente arraigado a nuestro prestigioso patrimonio de victoria con honor. El Ejército es una organización basada en valores y requiere que los suboficiales líderes transmitan fielmente nuestros valores en su país y en el extranjero, ya sea, en operaciones de paz o de combate.

En la doctrina de liderazgo del Ejército se explica cómo tienen que ser los líderes, qué tienen que saber y qué tienen que hacer. Este modelo se traduce a características espirituales, mentales y físicas de liderazgo y proporciona un sistema de medida para el autodesarrollo que identifica a la persona como un todo.

Debemos comenzar con el carácter. Lo que tiene que ser un líder es un modelo de los valores del Ejército —lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal. Don Snider, un profesor de Ciencias Políticas en la Academia Militar de EUA, desglosa el desarrollo de carácter en tres líneas: el espiritual (qué es verdad); el ético (qué es correcto); y el social (acciones).<sup>12</sup> Snider enseña que un líder con carácter “intenta descubrir la verdad, decide qué es correcto y siempre demuestra la valentía de actuar adecuadamente”.<sup>13</sup> Los modelos actuales de desarrollo del suboficial no tratan con la suficiente fuerza esta búsqueda sumamente personal y espiritual de la verdad. ¿Debemos enseñarles a los cadetes en West Point a emplear su fe personal como herramienta de liderazgo de esta manera, pero no a nuestro cuerpo de suboficiales? Si bien respetamos las elecciones y creencias personales de nuestros suboficiales, no obstante, es esencial en este debate observar que los valores morales no emergen aisladamente. En su discurso de despedida, George Washington expresó:

De todas las disposiciones y hábitos, aquellas que conducen a la prosperidad política, la religión y la moralidad son apoyos imprescindibles. No reclamaría en vano ese hombre el tributo de patriotismo si tuviera que trabajar para derribar estos grandes pilares de la felicidad humana, estos firmes sustentos de los deberes de los hombres y ciudadanos... Y séanos, con precaución, permitido complacernos con la suposición de que la moralidad puede ser mantenida sin la religión. Lo que sea que se conceda a la influencia de una refinada educación en mentes de particular estructura, la razón y la experiencia, ambas nos prohíben esperar que la moralidad nacional pueda prevalecer con exclusión del principio religioso.<sup>14</sup>

Los modelos de desarrollo del suboficial líder deben requerir el desarrollo del carácter para copiar más definidamente los paradigmas educativos empleados en West Point. Muchos suboficiales líderes adoptan esta dimensión espiritual en su autodesarrollo personal, pero el sistema educativo del suboficial se mantiene inalterable en la materia. Resulta crítico que nuestros propios suboficiales líderes busquen la verdad mientras que nuestros soldados se enfrentan a peligros éticos complejos conducentes

a operaciones de espectro total en ambientes saturados de religiosidad. En una entrevista con el Instituto de Estudios de Combate, el Teniente Coronel Michael Iacobucci explica la importancia de la moral y de los valores en un conflicto. Al reflexionar acerca de las lecciones que aprendió de sus experiencias en la operación [*Iraqi Freedom*], Iacobucci destaca la importancia de “tener un buen clima de mando y establecer una moral y valores sólidos.” Según lo explica, “Si usted va a entrar en este negocio de intercambiar balazos y matar gente, puede muy rápidamente erosionar en algo muy desastroso. La moral y los valores es sólo lo único que mantiene todo junto.”<sup>15</sup>

El Modelo de requisitos de liderazgo del Ejército detallado en el FM 6-22 identifica tres cualidades de cómo debe ser un líder: un líder con carácter, un líder con presencia y un líder con capacidad intelectual. El sistema educativo del suboficial juega un rol fundamental en el desarrollo del suboficial líder y los programas de capacitación deben acentuar estos requisitos. El éxito en la guerra del siglo XXI comienza con las experiencias educativas que profundizan el compromiso del suboficial profesional para liderar con carácter.

El conocimiento debe dar fuerza al carácter y el conocimiento debe traducirse en acción. El modelo *ser, saber y hacer* sigue siendo relevante en nuestros esfuerzos de desarrollo profesional en el cuerpo de suboficiales. El conocimiento y la acción, cuando no son animados por un sólido carácter moral, pueden probar ser ineficaces durante el combate en ambientes de amenaza tanto actuales como futuros.

Las exigencias de la guerra en el siglo XXI continuarán planteando complejos conjuntos de problemas en el quehacer de nuestros líderes y que pueden incluir variables religiosas, tribales, étnicas, sociales y políticas. Las acciones del “soldado estratégico” en los campos de batalla de contrainsurgencia explotan frecuentemente, en todas partes del mundo en tiempo real y a través de los medios de comunicación masiva digital. El establecer valores educativos y de adiestramiento que acentúen el desarrollo del carácter, autoconciencia y crecimiento personal ayudará a que nuestros suboficiales líderes permanezcan firmes ante los principios



Ejército de EUA, Sgto. Teddy Wade

*Soldados del Ejército de EUA del 3<sup>er</sup> Regimiento de Infantería, Guardia Antigua, marchan durante el desfile de Suboficiales en el Fuerte Myer, Virginia, 19 de mayo de 2009.*

perdurables. La fidelidad a estos principios contribuirá al éxito de la misión en ambientes constantemente cambiantes con conjuntos de problemas complejos humano-céntricos.

Los suboficiales son el conducto del liderazgo que conecta a los comandantes y a los soldados. Como administradores de nuestras tradiciones, patrimonio, ceremonias y heráldica, los suboficiales portan nuestros estandartes en medio de los desafíos intimidatorios de la guerra del siglo XXI. Ahora más que nunca, el desarrollo del liderazgo para los suboficiales debe estar asentado en principios y valores perdurables.

### El suboficial líder y la doctrina

El FM 3-0, *Full Spectrum Operations*, documento matriz de la doctrina del Ejército, inició una revolución doctrinal en el Ejército que todavía sigue generando cambios.<sup>16</sup> Muchos de los suboficiales más antiguos de hoy, aprendieron la doctrina a través de un esmerado estudio de manuales de papel “orejeados” en donde destacaban los pasajes claves y hacían anotaciones en sus márgenes. La vida útil de estas publicaciones doctrinales ha sido, por lo regular, de cinco años. Si bien dinámica por naturaleza, la doctrina parecía relativamente estable desde el principio de los años 90 hasta el principio de la guerra contra el terrorismo. La mayoría de los suboficiales contaban con sus propias copias de los Manuales de Campaña acerca de liderazgo,

acondicionamiento físico, asesoramiento de liderazgo, ejercicios de batalla y adiestramiento centrado en la batalla y el respectivo Manual proponente o el Manual de unidad orgánica (según el Arma o Especialidad). En el sistema educativo del suboficial, ellos aprenden cómo navegar en la doctrina buscando respuestas a los problemas mediante el uso de glosarios u otras ayudas de referencia.

Hoy, dos desafíos singulares han surgido para complicar la difusión de la doctrina del Ejército: el advenimiento de las referencias sin papel (Manuales digitalizados) y la naturaleza fluida (de rápido cambio) de la

doctrina actual en sí. Junto, estos dos factores afectan la transmisión del conocimiento doctrinal y requiere un nuevo estudio de cómo los suboficiales adquieren y retienen el conocimiento doctrinal.

La digitalización de los productos operacionales, regulaciones, manuales de campaña, folletos y demás información distribuida ha cambiado la cultura del intercambio de información. Ya no más atado con las restricciones de investigar las referencias en papel y tener que mecanografiar esmeradamente cada una de las partes citadas, el operador (que investiga, redacta y escribe la doctrina) de hoy puede copiar y pegar a velocidad de relámpago (y quizás sin mucha atención al detalle). Sin embargo, sin productos de papel, los suboficiales pueden perder algo de la captación y retención tradicional del conocimiento doctrinal. Esta situación da lugar a un cuerpo de suboficiales profesionales abrumados, frecuentemente, por la información y obligados a leer de la pantalla de una computadora de escritorio en lugar de un Manual de Campaña de papel que podría caber en una caja de campaña, en una mochila, o en el bolsillo del uniforme.

Incluso, si el suboficial líder de hoy hubiera recurrido a las viejas versiones de papel de su doctrina, la doctrina en sí misma presentaría dos dificultades adicionales: sería fluida en naturaleza (según lo sugiere la generación reciente de



Ejército de EUA, Cabo Richard W. Jones, hijo

*El Sargento Segundo William Fullerton, asignado al 2º Pelotón, Compañía Bravo, Batallón de Tropas Especiales, de la 82ª División Aerotransportada, instruye a sus soldados antes de salir a patrullar del Campo Aéreo Bagram, Afganistán, 4 de julio de 2009.*

manuales de campaña provisionales); y a menudo estaría sujeta a las lecciones aprendidas del campo de batalla. El hacer mayor énfasis en las estrategias de administración de conocimiento para el desarrollo del suboficial líder puede atenuar ambas dificultades.

Los suboficiales del siglo XXI deben apropiarse de los conceptos de administración de conocimiento como el sistema principal de transmisión para la doctrina actual y emergente del Ejército. La administración de conocimiento es simplemente la práctica de capturar, almacenar y compartir el conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito se distribuye en publicaciones, presentaciones con diapositivas, hojas de cálculo, informes, etc. El conocimiento tácito tal como las percepciones, experiencias, consejos, análisis y opinión es empírico. Se distribuye en foros en-línea, mensajes instantáneos y otros medios sociales de compartir información. Si bien ambos tipos de conocimientos son necesarios, es el conocimiento tácito el que fomenta el aprendizaje social para una comunidad de práctica.<sup>17</sup>

Los foros profesionales en-línea tales como la Red de Suboficiales en el “Sistema de Conocimiento de Mando de Batalla” tienen un

enorme potencial para permitir la administración de conocimiento a nuestros suboficiales líderes.<sup>18</sup> La red del suboficial proporciona un foro seguro, discusiones profesionalmente moderadas e intercambios para que los suboficiales resuelvan los problemas que hoy encaran en nuestro Ejército en la guerra. Los suboficiales comparten preguntas y problemas así como también soluciones, experiencias y consejos con sus compañeros suboficiales. La red del suboficial ha ayudado a millares de suboficiales, proporcionándoles asistencia en el campo con asuntos actuales en casi tiempo real. Estos foros proporcionan una manera de discutir la doctrina en teoría así como la doctrina aplicada y ampliada mientras que los

miembros comparten sus propias tácticas, técnicas y procedimientos. La membresía actual de la Red del Suboficial alcanza los 37.000 participantes voluntarios en servicio activo, Guardia Nacional del Ejército de EUA y el Componente de la Reserva del Ejército de EUA.

El Centro para las Lecciones Aprendidas del Ejército también ofrece gran potencial para mejorar el liderazgo de los suboficiales del Ejército. Apenas hemos tocado algunos recursos como el Sistema de Conocimiento del Mando de Batalla y el Centro para las Lecciones Aprendidas del Ejército, como plataformas de aprendizaje social que apoyan la transformación. La inclusión formal de éstas y otras plataformas de conocimiento en todos los programas de adiestramiento para personal de tropa con énfasis en el Sistema Educativo para Suboficiales multiplicará rápidamente el conocimiento de la organización. Los comandantes de unidad en cada escalafón deben apoyar la participación de suboficiales en foros de administración de conocimiento en los niveles de organización y del Ejército.

Somos un Ejército basado en doctrina, y en el FM 3-0 se establece la dirección para el presente y el futuro. Es imprescindible que nuestros suboficiales

líderes capten y comuniquen los parámetros doctrinales provistos en el FM 3-0 e incorporen las observaciones, percepciones y lecciones relevantes en sus iniciativas de adiestramiento. Podemos optimizar este ambiente de aprendizaje fluido y dinámico implementando iniciativas intencionalmente agresivas de administración del conocimiento para los suboficiales líderes de hoy en día. A través de plataformas tales como la Red de Suboficial, nuestros líderes de tropa pueden compartir el conocimiento doctrinal explicado en nuestras publicaciones así como las lecciones aprendidas de operaciones en desarrollo. Al unir los conceptos doctrinales así como las observaciones, percepciones y lecciones del campo de batalla, se acelerarán también las iniciativas para desarrollar el adiestramiento relevante en terreno en los centros de adiestramiento de combate. El crear sinergia entre los operadores de campo, los creadores de la doctrina y el adiestramiento y los observadores y controladores de los Centros de Entrenamiento de Combate, es una meta ya trazada por el Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC).<sup>19</sup>

El sistema de publicaciones sin papel fomenta la presencia en-línea. Los suboficiales líderes que permanecen actualizados en asuntos y temas emergentes pueden encontrar un caudal de ayuda en una gran variedad de foros en-línea en el Sistema de Conocimiento de Mando de Batalla. Las comunidades de práctica existen tanto para comunidades específicas (tales como la red del oficial ejecutivo o de adiestramiento) o macro comunidades (red de logísticos). Una comunidad de práctica activa aplica el conocimiento colectivo de su afiliación al proceso de solución de problemas. Esto fomenta tanto la colaboración y el aprendizaje social como facilita el desarrollo de un conjunto de soluciones relevantes. Un solo tema de foro de contrainsurgencia, anunciado en 2007 en el Sistema de Conocimiento del Mando de Batalla, “Derrota del terrorista suicida”, obtuvo 187 respuestas de fuentes tan divergentes como el Grupo de Guerra Asimétrica, la Fuerza Multinacional-I del Centro para la Excelencia en Contrainsurgencia y el Centro y Escuela de Guerra Especial John F. Kennedy.<sup>20</sup> Este tipo de colaboración multiplica exponencialmente la perspicacia doctrinal y la comprensión operacional de todos los participantes y de sus organizaciones.

Puede no ser realista presumir que nuestro cuerpo de Suboficiales dominará la naturaleza fluida de los conceptos doctrinales actuales utilizando solamente métodos educativos digitales preliminares. En los salones de clases del sistema educativo para suboficiales se practica el método de Grupo Pequeño de Instrucción para optimizar las experiencias, el conocimiento y las capacidades cognitivas de los estudiantes en un foro facilitado profesionalmente. Los foros virtuales de administración de conocimiento hacen lo mismo pero en una escala a nivel de todo el Ejército que maximiza el alcance y la profundidad. La revolución doctrinal activada por el FM 3-0 aún resuena a través de la fuerza; las observaciones, percepciones y lecciones todavía emanan de las operaciones de combate en el teatro. Los suboficiales se abruman con nueva información. Podemos encontrar un paradigma más realista para la transmisión de la doctrina actual y emergente para nuestro cuerpo de suboficiales utilizando plataformas de administración de conocimiento.

### **Condiciones cambiantes, valores invariables**

La guerra en el siglo XXI exigirá cada vez más conjuntos de destrezas complejas por parte de los Suboficiales líderes y requiere un foco humano-céntrico para la solución de problemas. El ambiente operacional implicará, casi con certeza, amenazas no convencionales y asimétricas y una intensiva interacción humana con las poblaciones y fuerzas locales y socios multinacionales. La naturaleza volátil e imprevisible de la guerra irregular requerirá un cuerpo de suboficiales arraigados firmemente al patrimonio, la tradición y a una cultura de valores concienzudamente observadas en el Ejército. El líder con carácter que busca la verdad y actúa éticamente será capaz de estructurar (dando persistencia) aquello que jamás debe cambiar en situaciones constantemente cambiantes su entorno.

A fin de desarrollar a este líder se requerirá del conocimiento de estrategias de administración que aprovechan la experiencia colectiva de los suboficiales para el beneficio de todos sus miembros. Un Ejército basado en doctrina debe

diseminar la doctrina de maneras prácticas, disponibles y relevantes para esta generación de suboficiales líderes. A fin de lograrlo, debemos adaptar los métodos de aprendizaje disponibles al público objetivo previsto. Las Comunidades de Práctica en-línea proporcionan intercambios sociales de conocimiento empírico y la transferencia rápida de mejores prácticas emergentes en tiempo casi real. Este proceso ayuda a la educación y adiestramiento de guerreros listos para el combate y bien preparados para lidiar con una variedad de panoramas operacionales. La optimización de las experiencias de otros soldados ha sido por mucho tiempo un precepto del Ejército y una pieza clave educativa de nuestros dominios de capacitación institucional y operacional.

El suboficial del Ejército es el transmisor principal de la transformación. Además, es el administrador de nuestro patrimonio, tradiciones y valores. Desplegar al suboficial líder a los campos de batalla volátiles del siglo XXI para conducir operaciones de espectro total requerirá un liderazgo que pueda adaptar tácticas sin poner en peligro las normas éticas. Los adelantos tecnológicos tienen sus altas y sus bajas, y los sistemas de armamento evolucionan; pero los seres humanos permanecerán siempre en el centro de la guerra. Los suboficiales líderes del Ejército del mañana se levantarán para hacerle frente a cada desafío con valentía, idoneidad y confianza —siempre y cuando jamás olvidemos quiénes somos y cómo llegamos a donde estamos.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Zinsmeister, Karl, *Dawn Over Baghdad: How the U.S. Military is Using Bullets and Ballots to Remake Iraq*, (Nueva York: Encounter Books, 2005).
2. Manual de Campaña (FM) 22-7.7, *The Army NCO Guide* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2002).
3. En este artículo, los pronombres “he” (él) y “him” (él) son genéricos y representan a los suboficiales líderes masculinos y femeninos.
4. El análisis de tendencia es el elemento más frágil del pronóstico. El futuro del mundo durante el próximo cuarto de siglo estará sujeto a grandes trastornos y sorpresas, tanto naturales como artificiales. Estos trastornos y muchas otras fuerzas afines, pueden cambiar fácilmente la trayectoria de cualquier tendencia. The Joint Operating Environment (Norfolk, VA: United States Joint Forces Command, November 2008) reconoce que muchas, si no todas, las tendencias y trayectorias futuras no serán lineares.
5. Manual de Campaña (FM) 3-0, *Operations* (Washington DC: GPO, febrero de 2008).
6. *Ibid.* “Este conflicto será librado en un ambiente complejo, multidimensional, y arraigado a la dimensión humana. Por sí solas, las fuerzas militares no pueden ganar este conflicto; el ganar requiere la estrecha cooperación y coordinación de esfuerzos diplomáticos, informativos, militares y económicos. No obstante, debido a la naturaleza humana del conflicto, el poder terrestre seguirá siendo importante para el esfuerzo militar y esencial para la victoria.”
7. Irregular Warfare Joint Operating Concept (Washington DC: GPO, septiembre de 2007). “La guerra irregular se trata de personas, no de plataformas. La guerra irregular no solo depende de nuestro valor militar, sino también de nuestra comprensión de la dinámica social tal como políticas tribales, redes sociales, influencias religiosas y usos culturales. Las personas, no las plataformas y la tecnología avanzada serán la llave para el éxito de la guerra irregular. La fuerza conjunta necesitará ser paciente, tenaz, y conformada por personas culturalmente listas para entablar relaciones y asociaciones locales que son esenciales para la conducción de la guerra irregular.”
8. Qassim Abdul-Zahra, “Bush Apologizes for Quran Shooting,” *Associated Press*, 2008-05-20.
9. Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: GPO), párrafo 10-49.
10. Gumbrecht, Jamie. “Troop Numbers to Thin In 2008,” *McClatchy Newspapers*, 30 de diciembre de 2007.
11. General de Brigada Cardon, Edward L., “Recognizing the Army’s Cultural Changes,” *Army*, septiembre de 2007. “No acabamos de entender cómo ha cambiado la cultura de nuestros líderes de menor antigüedad. Por ejemplo, sabemos que cierta cantidad de nuestros Capitanes de las Fuerzas Blindadas no han terminado el entrenamiento de Artillería de Tanque debido a que han permanecido en despliegues prolongados. Según algunos, esto es el presagio de una caída del alistamiento del Ejército. Sin embargo, para nuestros líderes de menor antigüedad, la reacción es absolutamente diferente. Se sienten muy confiados de que pueden dominar rápidamente las destrezas requeridas. ¿Por qué piensan así? Nuevo equipo, nuevas tácticas, diferentes tipos de adiestramiento—nuestros soldados saben que tienen que adaptarse tanto para ganar como para permanecer vivos. No tienen miedo a lo desconocido; utilizan sus destrezas para adaptarse a lo desconocido. Éste no es sugerir que no llevemos a cabo el entrenamiento de Artillería de Tanque. Debemos, y no hay una razón válida por la que nuestras tropas de Fuerzas Blindada no sean expertas en sus tanques como cuestión de entrenamiento, pero nuestros líderes de menor antigüedad ven una carencia de destreza particular como un desafío a la superación, como lo han demostrado en cada despliegue de combate.”
12. Snider, Don. “The Human Spirit, Ethics, and Character: An Integrated Approach to Warrior Development,” presentación en la Conferencias de Liderazgo de Oficiales Superiores al Jefe de Capellanes, abril de 2007.
13. *Ibid.*
14. Washington, George, Discurso de despedida, *Preparatory to His Declination*, Baltimore, Maryland, George y Henry Keating (1896).
15. Combat Studies Institute, *Operational Leadership Experiences*, Entrevista con el Teniente Coronel Michael Iocabucci, 1 de junio de 2006.
16. General Wallace, William S., “Manual de Campo (FM) 3-0 Setting the Capstone of Amy Doctrine,” *Army*, marzo de 2008.
17. Manual de Campaña (FM) 6-01.1, Knowledge Management, (Washington DC: GPO, 2008), párrafo 1-17. La “conexión provee a las personas una estructura y redes—tanto técnicas como social—que facilita la comunicación. Puesto que el conocimiento es social y se utiliza para beneficio de las personas, la mayoría de la gente lo busca de las personas que conocen y de las que confían antes de preguntarles a otros o entrar a la base de datos. El buscar conocimiento de otras personas lleva a la colaboración.”
18. El curso de Lecciones Aprendidas (Lessons Learned), impartido por el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, Fuerte Leavenworth, Kansas, ha sido concebido para adiestrar a oficiales y suboficiales a designar responsabilidades para establecer y administrar un programa de lecciones aprendidas en su organización y en sus unidades subordinadas.
19. *Ibid.*, Wallace, William S. General. “TRADOC está comprometido a proveer a nuestros soldados las mejores, más relevantes e innovadoras oportunidades de entrenamiento mientras que transforma un Ejército de Campaña de calidad con capacidades conjuntas y expedicionarias. Seguimos enfatizando en las lecciones aprendidas en el teatro directamente a los soldados en tierra y a las unidades en todo el Ejército. Nuestras lecciones aprendidas están proporcionando simultáneamente la base y andamiaje para el desarrollo de la doctrina del Ejército que se refuerza y se practica en las unidades operacionales y en nuestros centros de capacitación.”
20. Battle Command Knowledge System, foro profesional, 30 de julio 2009, <<https://forums.bcks.army.mil/secure/CommunityBrowser.aspx?id=384421&lang=en-U.S.>> (AKO require contraseña). Sitio alterno, <<https://forums.bcks.army.mil/secure/communitybrowser.aspx?>> (30 de julio de 2009).