

# Incrementando el profesionalismo militar a través de las generaciones

Mayor Edward Cox, Ejército de EUA;

Mayor Kent W. Park, Ejército de EUA;

Rachel M. Sondheimer, Doctora en Filosofía y

Coronel Isaiah Wilson, III, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

*Este artículo fue proporcionado por los autores, extraído de su capítulo en el libro que esta por editarse titulado Civil Military Relations in Perspective: Strategy, Structure and Policy, editado por Stephen J. Cimbala y publicado este otoño por Ashgate.*

**E**L CONOCIMIENTO ESPECÍFICO del Ejército puede ser clasificado en cuatro capacidades: militar y técnico; moral y ético; político y cultural; desarrollo humano. De las cuatro, la capacidad de desarrollo humano distingue al Ejército como una profesión. Dado que los oficiales ingresan, se desarrollan, lideran, y eventualmente, se retiran, tienen un profundo impacto en la institución como grupos. Dicho impacto se deriva de las influencias generacionales en la institución castrense y de sus mandos. En este artículo se analiza cómo las diferencias generacionales contribuyen y obstaculizan la capacidad de desarrollo humano con la que el Ejército debe contar para socializar, capacitar, educar y desarrollar al cuerpo de oficiales a fin de que sean buenos administradores de la profesión.

En un momento dado, coexisten tres generaciones de actuales líderes del Ejército,

trayendo consigo distintas experiencias formativas y puntos de vistas sobre el profesionalismo. Las vivencias de estos tres grupos de personas profundamente marcarán el funcionamiento y legado de la institución mucho después de sus respectivas permanencias. La manera en que cada grupo de líderes moldea al Ejército, estará estrechamente relacionado con sus propias experiencias formativas durante sus ascensos de grado. Hoy, en los salones del Pentágono, a estas generaciones se les llama “Generales de la guerra del Golfo, Coroneles de Bosnia/Kosovo y Capitanes y Mayores de Irak y Afganistán”. Un análisis más detallado de estos tres grupos revela gran parte de las experiencias formativas que moldearon sus opiniones profesionales:

**La generación.** Nacidos entre 1946 y 1964, este grupo de alrededor de 77,3 millones de personas cumplieron la mayoría de edad durante un período de importante transición política y social.<sup>1</sup> La generación en sí atravesó dos períodos marcadamente distintos: la década de 1950, cuando la sociedad estaba todavía profundamente arraigada a los valores tradicionales de estabilidad y responsabilidad, y la década de 1960 y 1970, un período importante de agitación social y política

---

*El Mayor Edward Cox es profesor adjunto de política estadounidense, política pública y estrategia en el departamento de Ciencias sociales de la Academia Militar de Estados Unidos (USMA), West Point, Nueva York. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y una Maestría de la Universidad de Syracuse.*

*El Mayor Kent W. Park es profesor de política, pautas y estrategia estadounidense en el Departamento de Ciencias Sociales en la USMA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y una Maestría de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard.*

*Rachel M. Sondheimer es profesora asistente de política,*

*pautas y estrategia estadounidense del departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de Estados Unidos. El trabajo de la Dra. Sondheimer ha sido publicado en el Journal of Political Science y en muchos otros volúmenes editados. Cuenta a su haber con un Doctorado en Filosofía de la Universidad de Yale.*

*El Coronel Isaias Wilson, III, es un profesor asociado y director del Programa de Política estadounidense, pautas y estrategia en West Point. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y un doctorado de la Universidad de Cornell. Es autor de un recién publicado libro titulado Thinking Beyond War: Civil Military Relations and Why America Falls to Win the Peace.*



(Ejército de EUA)

*Un soldado estadounidense en una patrulla de combate en la provincia Phuoc Tuy, Vietnam del Sur, junio de 1966.*

en nuestra sociedad. Desde el movimiento a favor de los derechos civiles hasta la guerra de Vietnam, esta generación fue testigo y experimentó los efectos de la contracultura rebelde contra la autoridad. Dentro del cuerpo de oficiales, los boomers conforman la mayoría de los oficiales de grado superior; los más jóvenes de esta generación cumplirán 30 años de servicio este año. Mientras que los oficiales de este grupo fueron comisionados durante la época de Vietnam, la mayoría de las carreras como oficiales de los boomers comenzó en la década de 1980, al principio de la nueva expansión militar de la administración del Presidente Reagan. Experimentaron la profesionalización post-Vietnam del Ejército con grandes inversiones en nuevas tecnologías y equipos. En calidad de Tenientes y Capitanes, se entrenaron y prepararon para la invasión soviética a través del corredor de Fulda, solo para ver a sus adversarios colapsar

sin haber disparado ni un solo tiro. En lugar de pelear contra las filas armadas soviéticas, esta generación de oficiales peleó en el desierto contra Saddam Hussein durante la guerra del Golfo Pérsico con el grado de Capitanes y Mayores de mayor antigüedad. Sus carreras continuaron como Tenientes Coroneles y Coroneles con algunos de los integrantes más antiguos ascendidos a grados de Oficial General durante los períodos de las operaciones en Somalia y en Kosovo y antes del 11-S.

**La generación X.** Nacidos entre el año 1965 y 1980, este grupo de 46 millones de personas, a veces se conoce como la “generación MTV”.<sup>2</sup> Mientras que la generación de los boomers llegó a la mayoría de edad durante un período de cambio social dramático, la generación X llegó a su mayoría de edad durante un tiempo de un fuerte cambio tecnológico. Las nuevas innovaciones en la tecnología tales como los

facsímenes, las fotocopiadoras y las computadoras fundamentalmente cambiaron la manera en que las personas vivían y trabajaban. Dentro del cuerpo de oficiales, la generación X constituye la mayor parte de los oficiales de grado superior con algunos de los integrantes más antiguos recientemente ascendidos a Oficiales Generales. Principalmente comisionados después de la guerra Fría, la guerra del Golfo fue la primera prueba para algunos de los oficiales más antiguos mientras que “Otras operaciones militares distintas a la guerra” (MOOTW, por sus siglas en inglés) se convirtieron en la norma, hasta cierto punto a regañadientes para los soldados más jóvenes. A diferencia de los boomers y otras generaciones, este conjunto de oficiales no compartió una experiencia de guerra común en el sentido tradicional de tener un adversario monolítico. Si bien experimentaron un aumento en el ritmo operacional, se dedicaron a una variedad de misiones de mantenimiento de la paz, imposición de la paz y de ayuda humanitaria. Esta situación cambió después del 11-Sep cuando dicha generación de oficiales proporcionó la

mayor parte de los líderes tácticos en Afganistán e Irak. Cuando llegaron al grado de oficiales de mayor antigüedad, casi todos habían servido múltiples asignaciones de combate.

**La generación Y.** También conocida como “eco boomers”, “milenio” y “siguiente generación”, este grupo de personas nacieron entre 1980 y 1994. La mayoría está comenzando a entrar a la fuerza laboral. Un número aproximado de 76 millones, constituyen una de las más grandes generaciones desde la “Gran generación” de la Segunda Guerra Mundial.<sup>3</sup> Tomando en consideración que las dos generaciones anteriores eran novatas en la tecnología digital, quienes tuvieron que aprender y adaptarse a la era de la información, la generación milenio son innatamente digitales. No recuerdan no contar con computadoras, Internet, televisión por cable y teléfonos celulares. Para la generación milenio, el realizar, simultáneamente, múltiples tareas es la norma y se sienten perfectamente cómodos conectados a *YouTube*, leyendo un correo electrónico, chateando por la mensajería instantánea, actualizando su estatus en *Facebook*, todo



El ejército de EUA

*El personal militar examina un misil Scud derribado durante la operación Tormenta del Desierto por un misil Patriot de defensa aérea táctica, 26 de mayo de 1992.*

mientras escuchan música en su *IPod*. La mayoría no recuerda un mundo antes del 11-Sep cuando los pasajeros no tenían que quitarse los zapatos antes de abordar un avión. Gran parte de los milenios ingresaron en el Ejército en Guerra y no tienen el concepto de un Ejército en tiempo de paz. Al conformar casi la totalidad de la población de Tenientes y Capitanes, los milenios llevan la peor parte de la lucha táctica en Irak y Afganistán. No comprenden cuando los oficiales de generaciones anteriores hablan de una rotación “normal” por los centros de adiestramiento nacional. Para los milenios, la contrainsurgencia y el contraterrorismo constituyen la norma. Los oficiales de la generación Y son tácticamente muy competentes, aguerridos y confían en sus habilidades para llevar a cabo, independientemente, operaciones de mando y control de niveles superiores. En vista de esto, son comprensivamente “irreverentes” al mando y control jerárquico. Son tácticamente talentosos como combatientes pero, a menudo, inmaduros en su comprensión y apreciación del nivel operacional y estratégico.

Una diferencia que existe entre los boomers y la Generación Y se destaca anteriormente—el grado de autonomía con la que se siente cómoda cada generación. Los boomers crecieron en un Ejército donde, frecuentemente, los pelotones y compañías se movían con las brigadas y divisiones como un conjunto. La generación Y se siente cómoda trabajando autónomamente, incluso, separados de sus propios batallones; lo ven como la norma. Como resultado, la generación Y se siente aún más “distanziata” de sus mandos superiores que las generaciones predecesoras.

**Transiciones.** La perspectiva generacional influye profundamente en el proceso de toma de decisiones y estilos de liderazgo futuros. La promoción de Oficial de mandos medios a Oficial de grado superior es una de las transiciones más difíciles que se tiene que realizar durante la carrera profesional de los oficiales del Ejército. Algunos jamás hacen la transición y continuarán operando con perspectivas atascadas en el nivel táctico. El sistema de promoción y selección de mandos del



(Sargento Adam Mannini, DOD)

*El Sargento Edward Westfield de la compañía Bravo, 1<sup>er</sup> Batallón. 4<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, Ejército de Estados Unidos en Europa, lleva a su equipo de fuego de regreso vuelta a la base, luego de completar una misión de patrulla cerca de la Base de Operaciones Bayloygh en Zabul, provincia de Afganistán, 20 de marzo de 2009.*

Ejército refuerza este comportamiento, al depender del rendimiento táctico como indicador clave para el potencial estratégico. No debe sorprender entonces, que los oficiales de grado superior recuerden sus experiencias tácticas y dependan de las mismas, consciente o inconscientemente, para que les ayude a analizar nuevas situaciones. Esta visión del mundo, formada a principios de la carrera, proporciona una perspectiva profesional en distintos cursos de acción. Como tal, si bien difícil —y en algunos casos resulta contraproducente— el clasificar a oficiales con base en sus antecedentes generacionales, el comprender los hitos formativos de estas diferentes poblaciones, nos puede ayudar a comprender mejor el comportamiento agregado y las interacciones entre los distintos niveles del cuerpo de oficiales.

Frente a la coexistencia de estas tres generaciones sumamente distintas bajo la égida del “actual liderazgo del Ejército”, ¿cómo comunicamos y desarrollamos un único espíritu profesional contemporáneo? Como organización, el Ejército debe maximizar la transmisión de los conocimientos especializados de cada grupo entre las generaciones. Por ejemplo, el mando de mayor antigüedad aporta años de experiencia que debe transmitir en forma descendente a las generaciones más jóvenes, mientras que el liderazgo de menor antigüedad aporta el conocimiento de la actual fuerza de combate que es útil para sus superiores. ¿Cómo se comunica mejor este conocimiento como un medio para moldear la futura profesión del Ejército?

### **La importancia de la enseñanza, el aprendizaje y la tutoría**

El diálogo y el discurso entre las generaciones son la clave para la formación de un espíritu profesional coherente dentro del Ejército. Hablando en términos generales, las instituciones castrenses deben permitir que las generaciones enseñen y aprendan unas de las otras en contextos formales e informales. Además, esta enseñanza y aprendizaje, deben producirse de arriba abajo, de abajo arriba y de compañero a compañero.

Estos estilos de relación y comunicación deben adoptar un modelo de tutoría, distinto al entrenamiento. El entrenamiento involucra la transmisión de conocimientos de las generaciones anteriores a las siguientes, bajo el supuesto de un

entorno estancado en el cual existe una respuesta conocida y finita que puede ser impartido a la siguiente generación. Tal entrenamiento, generalmente es realizado por aquellos que ya no están en la profesión. A diferencia, la tutoría implica la decantación de una metodología para incorporar los conocimientos y cultivar una manera de pensar a medida que uno se adapta a un entorno cambiante. Aquí, no hay ninguna respuesta conocida o finita, pero hay una forma correcta de pensar acerca de la solución de problemas y el cultivo de la ética para moldear el comportamiento. Por lo regular, tal tutoría es realizada por oficiales de mayor antigüedad activos en la profesión.

### **Estudios de caso de períodos de entreguerras**

A fin de destacar la importancia de la tutoría y el diálogo dentro de las organizaciones coexistentes, se presentan análisis breves de los principales avances en el cultivo del profesionalismo del Ejército durante tres períodos de entreguerras. Los períodos de entreguerras dan tiempo para la autoreflexión y recolección de lecciones aprendidas del conflicto más reciente. Curiosamente, los mandos no pueden obtener una evaluación adecuada de estas lecciones a menos que halle una comunicación entre las distintas generaciones de oficiales— fuerzas de combate en el campo de batalla, oficiales de nivel medio que comandan en tierra y líderes clave que definen las estrategias desde cierta distancia. Estas referencias destacan lo que podemos aprender acerca de la importancia de la enseñanza, la tutoría y el diálogo para cultivar el espíritu profesional de cada uno de estos períodos formativos.

**Post Primera y Segunda Guerra Mundial.** Los recortes presupuestarios hicieron del Ejército un proyectil hueco durante los años 1920 y 1930. La ley de Defensa Nacional de 1920 autorizó una fuerza de 18.000 oficiales y 280.000 suboficiales, pero la fuerza real del Ejército era menos de la mitad de esta cantidad. Era común que una compañía de fusileros contara con solo siete u ocho hombres disponibles para el servicio. En 1932, el Jefe de Estado Mayor, Douglas MacArthur, informó que Bélgica y Portugal tenían ejércitos más grandes que el de Estados Unidos.<sup>4</sup> Forzados a hacer más con menos, el

cuerpo de oficiales renovó su enfoque sobre el profesionalismo, basándose en las reformas del Secretario Elihu Root, días después de haber estallado la guerra Hispano-estadounidense. La tutoría señalada jugó un rol clave en el desarrollo del oficial. Los oficiales de menor antigüedad y de nivel medio, muchos de los cuales eran veteranos del reciente conflicto, se animaron a investigar y a publicar artículos en las revistas militares, las cuales florecieron durante este tiempo. En dos famosos ejemplos, George Patton y Dwight Eisenhower, fueron instados a investigar y a publicar artículos en el Diario de Infantería en 1920.<sup>5</sup>

La División de planes de Guerra del Estado Mayor General llevó a cabo una revisión del sistema de educación de los oficiales del Ejército, basado en los aportes de Newton Baker, Secretario de Guerra, en ese entonces. Al reflexionar sobre la experiencia estadounidense en la Primera Guerra Mundial, el Secretario Baker quería oficiales para el Estado Mayor General que poseyeran un “conocimiento más amplio, no solo de sus funciones puramente militares, sino también una comprensión total de todas las agencias, tanto gubernamentales como industriales, necesariamente involucradas en una nación en guerra”.<sup>6</sup> En todos los niveles, a los oficiales se les instó a cuestionar las suposiciones básicas y a desarrollar habilidades de pensamiento crítico a través de las instituciones educativas del Ejército. Durante este tiempo, en la Academia militar,



*El Sargento Anthony Mahoney, Sargento Mayor del Cuerpo de Cadetes de EUA habla a los cadetes acerca de las responsabilidades del Suboficial, Campamento Buckner, Nueva York, 1 de julio de 2009.*

bajo la dirección de Herman Beukema—un profesor de economía, gobierno e historia— los cadetes comenzaron a estudiar, por primera vez, las relaciones internacionales, usando una metodología comparativa.<sup>7</sup>

La Escuela de Guerra del Ejército fue separada del Estado Mayor General y se restablecieron dos escuelas para oficiales subalternos en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Las tres escuelas destacaron la necesidad de la planificación efectiva del Estado Mayor para resolver colaborativamente un problema militar hipotético, culminando con un ejercicio de juego de guerra. No todos los oficiales estaban preparados para tal plan de estudio. De los 78 oficiales que asistieron a la clase del año 1920 de la Escuela de Guerra del Ejército, 10 no completaron el curso y tampoco recibieron crédito por su asistencia. Otros tres completaron el curso pero no fueron recomendados para comando ni estudios en el Estado Mayor General.<sup>8</sup>

Durante este periodo de entreguerras, las restricciones presupuestarias y la organización de las instituciones castrenses proporcionaron un espacio a las distintas generaciones en el cuerpo de oficiales para enseñar y aprender unos de los otros, tanto en contextos formales como informales. El enfoque de tutoría, el cual es claramente diferente a un estilo de comunicación, facilitó y reforzó los lazos de camaradería y confianza que establecería un grupo de oficiales profesionales cuando empezó la Segunda Guerra Mundial.

**Desde la post-guerra de Vietnam hasta la guerra del Golfo.** El período inmediatamente después a la guerra de Vietnam, fue una época tumultuosa no solo para el Ejército de Estados sino para toda la Nación. La tensión racial, el consumo desenfrenado de droga y la creciente desilusión del sistema político tras los asesinatos y escándalos políticos de alto perfil, sirvieron para socavar los cimientos institucionales de nuestra sociedad. Fue durante este turbulento y caótico período que el Ejército se convirtió en “toda una fuerza de voluntarios” (*AVF*, por sus siglas en inglés). Esto dio inicio a una serie de reformas en el Ejército estadounidense que significativamente alteró el futuro de la fuerza y la necesitada confianza en la tutoría y educación de sus filas.



(DOD)

*Ceremonia realizada en el Campamento Murphy, Ritzal, marcando la inducción del Cuerpo Aéreo del Ejército Filipino. Detrás del Teniente General Douglas MacArthur de izquierda a derecha están el Teniente Coronel Richard K. Sutherland, el Coronel Harold H. George, el Teniente Coronel William F. Marquat, y el Mayor LeGrande A. Diller; 15 de agosto de 1941.*

La creciente dependencia de las mujeres para llenar las filas de la *AVF* se convirtió en una tendencia emergente, resultante del fin del servicio obligatorio el 1 de julio de 1973.<sup>9</sup> El alistamiento inicial de la *AVF* no satisfizo las expectativas, en lo que se refiere a calidad y cantidad, con un número récord de reclutas de IV categoría (la categoría más baja de alistados en la prueba de Calificación de las Fuerzas Armadas). El reclutamiento de mujeres en las filas trajo reclutas altamente calificados, la mayoría con diplomas de secundaria. Las mujeres suplieron las escasas de calificados reclutas del sexo opuesto.<sup>10</sup>

A pesar de los esfuerzos del Ejército, la década de los 70 fue conocida como la década perdida. Un informe interno realizado por la Corporación BDM para el Pentágono, declaró en 1973 que el Ejército estaba “cerca de perder su orgullo, su corazón y su alma y, por lo tanto, su efectividad en combate”.<sup>11</sup> En 1979, el General Shy Meyer, Jefe de Estado Mayor del Ejército, informó al Presidente Carter, “Sr. Presidente, básicamente lo que tenemos es un Ejército hueco,” ya que no contaba con las divisiones

ni la capacidad de sustentación para reforzar a las fuerzas estadounidenses en Europa, en caso que se diera un ataque soviético.<sup>12</sup> Solamente cuatro de las diez divisiones activas en Estados Unidos podían desplegarse en el extranjero en caso de emergencia, y la fuerza estaba plagada con el abuso crónico de droga y alcohol, al igual que un gran número de reclutas con diplomas de secundaria obtenidos con la calificación más baja desde que acabó el servicio obligatorio.<sup>13</sup>

El impacto de este estrés sobre las fuerzas en dicho periodo de transición, abrió las líneas de comunicación entre los oficiales de nivel medio y sus superiores. Con sus recientes experiencias de combate, aún frescas en sus mentes, los oficiales de nivel medio se tornaron cada vez más locaces al expresar su descontento con los líderes del Ejército de alto grado y con la burocracia. Algunos de estos comentarios llegaron a un selecto número de altos oficiales quienes vieron la necesidad de llevar a cabo amplias reformas y estuvieron dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subalternos. Uno de estos oficiales fue el General William Depuy, quien supervisó

la drástica reorganización del Ejército en el que el Comando del Ejército Continental fue dividido en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (*TRADOC*, por sus siglas en inglés). Separar a *TRADOC* en un centro más independiente para el aprendizaje y desarrollo, le permitió al Ejército progresar. Emergió la nueva doctrina e ideas radicales sobre el entrenamiento, incluso, el desarrollo de Centros de Entrenamiento Nacional, que incorporaron juegos de guerra realistas mediante ayudas de entrenamiento de alta tecnología como MILES (Multiple Integrated Laser Engagement System, Sistema múltiple de láser integrado). Esto fue un drástico cambio del modelo de entrenamiento tradicional de grados e instrucción en el salón de clase.

Los mandos también reaccionaron ante los cambios en el Ejército mediante la creación de nuevos centros para estudios y reflexión e intentaron reformular la identidad de los integrantes más jóvenes del Ejército. Los mandos principales fueron facultados por el Jefe de Estado Mayor del Ejército a encabezar los esfuerzos para revitalizar el estudio sobre el liderazgo y profesionalismo. Uno de estos

principales líderes fue el Teniente General Walter Ulmer, quien arriesgó su carrera al dar una reprimenda mordaz al Ejército en el *Study on Military Professionalism* (Estudio sobre el profesionalismo militar). A fin de aumentar el número de reclutas calificados que se alistaran en el Ejército bajo el *AVF*, el General Max Thurman alineó mejor la estrategia y tácticas de reclutamiento con las motivaciones e intereses de las generaciones más jóvenes con un nuevo mensaje de propaganda: “Sea todo lo que puede ser”.<sup>14</sup> Estos líderes actuaban como defensores de ideas nuevas y progresistas emergentes dentro de las filas. Invirtieron tiempo y energía escuchando y basándose en las opiniones de sus subalternos y, en algunos casos, arriesgaron sus carreras para cambiar la cultura profesional del Ejército. Finalmente, tuvieron éxito en el establecimiento de un nuevo marco conceptual para reconstruir al Ejército, y prepararon el camino para las nuevas generaciones.

**Desde la post-guerra del Golfo hasta el 11-Sep.** El 28 de febrero de 1991, las fuerzas de la coalición encabezadas por Estados Unidos y el ejército más grande del mundo derrotaron a Saddam Hussein solo 100 horas después del inicio de la invasión.<sup>15</sup> De muchas maneras esto validó el cambio estratégico y las inversiones realizadas en las dos décadas anteriores. La doctrina, el entrenamiento, el equipamiento, el personal y el mando, llegaron a significar el renacimiento del Ejército de Estados Unidos de las sombras de la guerra de Vietnam. El impresionante éxito reforzó la visión tradicional de la guerra como amenazas convencionales que requieren de tecnología avanzada y el uso abrumador de fuerza. El desarrollo de capacidades no convencionales para afrontar las amenazas asimétricas fue, en gran medida, marginado, incluso mientras el Ejército se desplegaba en un número creciente de misiones *MOOTW*.

El panorama político doméstico inmediatamente después de la primera guerra del Golfo era desafiante y reflejaba la típica reacción estadounidense de posguerra— una dramática reducción de fuerza esperando que se generara un dividendo de paz que pudiera usarse para las apremiantes necesidades domésticas, a medida que la economía emergía de una recesión. De



Ejército de EUA

General Maxwell R. Thurman.

hecho, dado el abrumador éxito militar, tanto los mandos como los ciudadanos estadounidenses consideraron que las fuerzas armadas eran demasiado grandes para el entorno de seguridad del futuro.

La falta de cualquier amenaza claramente identificable durante este periodo alentó la

---

***Con sus recientes experiencias de combate, frescas en sus mentes, los oficiales de nivel medio se tornaron cada vez más locuaces al expresar su descontento con los líderes del Ejército de alto grado y con la burocracia.***

percepción de que era prudente reducir las fuerzas armadas. Por consiguiente, las restricciones presupuestarias obligaron a los militares a equilibrar sus esfuerzos entre mantener el apresto y adquirir nuevas capacidades para hacerle frente a la creciente gama de amenazas si bien desconocidas, sospechadas. Estas condiciones obligaron al Ejército a reclutar, equipar y entrenar a una fuerza militar capaz de proveer la defensa común, pero de una manera “económica” y con una fuerza mecanizada tradicional.

Durante este periodo de entreguerras la generación de los Boomers sirvió como oficiales superiores, y los integrantes de la generación X como mandos de pelotón y comandantes de compañía. El entrenamiento, la educación y la tutoría eran robustas, con la mayoría de las unidades realizando, regularmente, sesiones de Desarrollo Profesional de Oficial y Desarrollo Profesional de Suboficial. Sin embargo, casi todo este entrenamiento se hacía dentro del contexto del éxito que el Ejército disfrutó en la Operación Tormenta del Desierto. A medida que las unidades se involucraban más en las *MOOTW*, la mentalidad imperante

siguió considerando estas operaciones como una atracción secundaria al evento principal, una guerra regional de gran envergadura.

### **El camino por delante**

Una revisión de la introspección del Ejército durante tres periodos de entreguerras clave destaca la necesidad de capacitación y comunicación intergeneracional al mismo tiempo que el Ejército reacciona ante un panorama cambiante.

Además, las referencias destacan la importancia de centrar la enseñanza, el entrenamiento y la tutoría en la dinámica interna de la institución, especialmente, en lo que respecta a la creación y mantenimiento de una institución profesional.

Además, estos hitos destacan la importancia de centrar la enseñanza, el entrenamiento y la tutoría en la dinámica interna de la institución, especialmente en la creación y el mantenimiento de una organización profesional.

El Ejército entrará en otro periodo de transformación de entreguerras a medida que nos acercamos al final de las operaciones en Afganistán. La brecha generacional en este periodo se verá agravada por las condiciones post-11-Sep, con nuevos enemigos, nuevos ambientes de batalla y nuevos tipos de guerra. También dichas condiciones se verán afectadas por los rediseños de la fuerza de “Transformación del Ejército” y el cambio desde un diseño de combate aeroterrestre de Ejército de Excelencia, basado en la división como la unidad de combate básica, a uno de “fuerza modular,” donde “conectar y operar” es la metáfora operacional y de organización y el equipo de combate de brigada, es la nueva unidad de combate básica. Lo que queda claro de los estudios de caso anteriores es que cada generación de oficiales de menor antigüedad tiene una tendencia a desconectarse de la generación anterior, un sentimiento que sus mayores “no comprenden”. La comunicación, la capacitación y la tutoría tienen un largo camino por recorrer para mejorar esta tendencia a la desconexión. Sin embargo, la brecha generacional es mucho más extrema de lo que antes fue. El Ejército debe crear un clima de comunicación, a través de sus tres generaciones de líderes para desarrollar un cuerpo de oficiales que dirigirá al “próximo Ejército”, aprovechando las experiencias y los conocimientos de cada uno de estos grupos.

Tan importante como el método del diálogo entre y dentro de las generaciones de líderes que coexisten dentro del Ejército en cualquier momento dado, es la esencia de esas conversaciones. Como tal, concluimos este artículo con seis temas clave y preguntas subyacentes que pueden ayudar a informar las consideraciones contemporáneas y del futuro en el desarrollo del oficial profesional del Ejército:

---

## ***El Ejército entrará en otro periodo de transformación de entreguerras a medida que nos acercamos al final de las operaciones en Afganistán.***

- El soldado y el proceso político. ¿Qué significa ser un profesional militar en el siglo XXI? ¿Cómo inculcamos la noción de profesionalismo en el actual y futuro cuerpo de oficiales? ¿Cómo puede el oficial militar proporcionar sugerencias políticas con base en la experiencia mientras mantiene una neutralidad y evita fomentar las políticas partidistas?

- El soldado y las complejidades militar-industrial-parlamentarias. ¿Cambia la naturaleza del profesionalismo militar en tiempos de guerra con respecto a tiempo de paz, y cómo afecta la guerra permanente esta dinámica? ¿Cuáles son las consecuencias en la política de seguridad nacional con la obsolescencia del profesionalismo militar o el decrecimiento del control objetivo?

- El soldado y el proceso de elaboración de la estrategia. ¿Cómo afecta el entorno cambiante de amenaza al proceso de elaboración de la estrategia? ¿Cuentan los militares con la necesaria jurisdicción, legitimidad y experiencia para cumplir nuestras obligaciones profesionales con nuestro país en lo que toca a “nuevas fronteras”, por ejemplo, ciberseguridad?

- El soldado y la campaña política. ¿Cuál es el equilibrio adecuado que debe haber entre el soldado profesional y el ciudadano activo encarnado en el soldado ciudadano? ¿Deben abstenerse de votar los profesionales militares

en las elecciones para elegir a su Comandante en Jefe? ¿Cuáles son los efectos de la coexistencia contemporánea de la campaña permanente y la guerra permanente?

- El soldado y las complejidades de la Prensa. ¿Cuál es el papel que desempeñan los medios de comunicación en la conformación de las percepciones de los militares en el proceso político y el profesionalismo militar? ¿Qué desafíos presenta la guerra contemporánea y la cobertura militar a la relación Estado-soldado? ¿Cómo podemos equilibrar la inclinación natural de los medios de comunicación hacia la sinceridad con el deseo militar, a menudo necesario para mantener el secreto y seguridad de la información?

- El soldado y la sociedad. ¿Cuáles son los efectos que produce el cambio militar demográfico en la relación de los militares e integración en la sociedad estadounidense? ¿Cómo se adaptan los militares a las cambiantes costumbres sociales y cómo influye el rol que juega el ejército en el proceso político y en la sociedad en general?

El diálogo y debate entre las tres generaciones de líderes sobre el papel y función que le corresponde al oficial militar profesional dentro de estas seis áreas, ayudará a que el Ejército se adapte a un mundo cambiante y a no perder de vista su misión y lugar principal dentro de la República. **MR**

---

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. U.S. Census Bureau: Baby Boom Population, USA and by State (1 de julio de 2008): <[http://www.boomerslife.org/baby\\_boom\\_population\\_us\\_census\\_bureau\\_by\\_state.htm](http://www.boomerslife.org/baby_boom_population_us_census_bureau_by_state.htm)> (29 de octubre de 2010).
2. U.S. Census Bureau: <<http://www.census.gov>> (29 de octubre de 2010).
3. Ibid.
4. Coffman, Edward M., *The Regulars: The American Army 1898-1941* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), págs. 233-34.
5. D'este, Patton, Carlo: *A Genius for War* (New York: HarperPerennial, 1995), p. 297.
6. Ball, Harry P., *Of Responsible Command* (Carlisle Barracks, Pa: U.S. Army war College, 1983), p. 151.
7. Cracleñ, Theodore J., *West Point: A Bicentennial History* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), págs. 202-203.
8. Pappas, George S., *Prudens Futuri: The U.S. Army War College 1901-1967* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army war College, 1967), p. 104.
9. Morden, Bettie J., “Women’s Army Corps, 1945-1978” (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, First Edition, noviembre de 1990).
10. Ibid.
11. Kitfield, James, *Prodigal Soldiers* (New York: Simon & Schuster, 1995) p. 146.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Powell, Colin y Persico, Joseph E., *My American Journey* (New York: random House, 1995).