La Formación de Líderes en un Ejército en Proceso de Transformación

Coronel Jon H. Moilanen, Ejército de EE.UU., y
Teniente Coronel Donald M. Craig, Ejército de EE.UU.

Estamos tratando de formar líderes para los momentos de cambio, no sólo líderes que sean capaces y competentes para la conducción de la guerra según lo dispuesto por la doctrina, sino tambien líderes capaces de cumplir todo tipo de misión que se nos exija realizar a través de todo el espectro.

El Honorable Louis Caldera
Secretario del Ejército

EL SECRETARIO DEL EJÉRCITO Louis Caldera ha recalcado la necesidad de formar a líderes capaces y competentes. Hoy en día, el Ejército se enfoca en la transformación de las organizaciones de magnitud brigada con miras a acelerar su despliegue. Si bien el Ejército aún está entrenado y listo para el combate decisivo en un eventual conflicto en cualquiera de los teatros de guerra principales, la complejidad y la diversidad de las contingencias mundiales, desde la conducción de acciones de combate en conflictos de menor escala hasta misiones de asistencia humanitaria, nos exigen contar con una mejor capacidad de reacción a nivel estratégico. La capacidad para desplegar rápidamente a los soldados estadounidenses resulta esencial para dominar estos tipos de situaciones nacionales, internacionales, y globales. Esta agilidad es más una función del liderazgo que de la tecnología.

Es así que, a medida que el Ejército transforma los elementos de magnitud brigada y alcanza una capacidad de reacción estratégica a corto plazo, la formación de líderes seguirá siendo un aspecto fundamental. Los principios afines de trabajo en equipo, disciplina, y la ética del guerrero estadounidense también agudizan la competencia básica del Ejército: mantener a "sus soldados y a aquéllos que les den apoyo, preparados para la pronta conducción de operaciones sostenidas en todo el espectro de las operaciones militares, en cualquier ambiente donde se exija disponer de las capacidades de una fuerza terrestre".[1] Para estar preparado para tales contingencias, el Ejército se dedica a formar personas.

La transformación exitosa del Ejército requiere la formación de líderes innovadores para guiar a las nuevas organizaciones y equipos. La doctrina de liderazgo del Ejército establece los principios fundamentales adecuados para promover la formación de líderes capaces de enfrentar los ambientes inciertos del futuro. Los procesos de modernización y experimentación actualmente en desarrollo en el Ejército, han puesto de relieve varios ámbitos que merecen un énfasis especial. Los mejorados sistemas analógicos y digitales de mando y control facilitan la toma de decisiones, por cuanto permiten una comprensión más completa de una situación determinada. Sin embargo, no importando ni el ambiente ni la tecnología, la agilidad mental —es decir, la capacidad para mantener la iniciativa incluso en las situaciones más complejas y ambiguas— es la llave del equilibrio y de la sincronización de todos los seis imperativos del Ejército, a saber; personal, entrenamiento, combinación de fuerzas, doctrina, equipo moderno y formación de líderes.

Líderes Adaptables para el Proceso de Transformación del Ejército

Los líderes adaptables son innovadores y dispuestos a tomar la iniciativa e incluso a tomar riesgos cuando sea prudente hacerlo. Su entrenamiento y educación deben prepararlos para sacar el máximo beneficio de los conocimientos de una situación determinada entregados por la tecnología de la presente era de la información, y para ser agentes del cambio. El marco de liderazgo descrito en el Manual de Campaña 22-100, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), describe las carac-

terísticas de los líderes adaptables.[2] Los principios comprobados de misión e intención del comandante, claramente entendidas, son los elementos que vigorizan la unión de la toma de decisiones y el liderazgo. Aunque tales principios se apliquen al líder de una unidad pequeña inmiscuida en una pelea en un callejón urbano, o bien a un líder de mayor jerarquía inmerso en la apreciación del impacto cívico-militar de una operación, los valores, atributos, habilidades, y acciones que constituyen el marco del liderazgo siguen siendo el fundamento de todas las acciones de liderazgo y de formación de líderes.

La formación de líderes presupone la resolución a mediano y largo plazo de mejorar las cualidades de los líderes a través de la conjugación de las influencias de muchos factores, incluyendo la educación militar y civil, el estudio independiente, las experiencias vividas, la retroalimentación, la reflexión, y la instrucción de entrenadores y mentores. El modelo de formación de líderes del Ejército, así como se describe en el Folleto 350-58 del Departamento del Ejército, titulado *Leader Development for America's Army* (La formación de líderes para el Ejército de Estados Unidos), incluye asignaciones operacionales, educación y entrenamiento institucionales, y auto desarrollo.[3] El objetivo de las actividades realizadas en el ámbito de la formación de líderes, en todos los niveles, es asegurar que el Ejército eduque a líderes adaptables, competentes y de buen carácter para conducir operaciones a través de un amplio espectro de posibles ambientes.

Los líderes y los soldados en el siglo XXI deberán dominar las tecnologías de la era de la información, puesto que gran parte del ambiente operacional será digitalizado. Al mismo tiempo, los líderes también deberán poder utilizar sistemas análogos o híbridos (análogos y digitales) de mando, control, comunicaciones, computadoras, inteligencia, vigilancia y reconocimiento (*command, control, communications, computers, intelligence, surveillance, and reconnaissance; C⁴ISR*). La formación de tales soldados y líderes requiere una organización educacional con nuevos modelos que abarquen la completa base institucional y educacional, programas de alistamiento operacional a nivel de unidad, y el auto desarrollo profesional de cada integrante.

A medida que el Ejército se transforma en una fuerza con una mayor capacidad de reacción estratégica, el éxito aún dependerá de los líderes, los soldados, y la formación de equipos coherentes. Las tecnologías de la era de la información, medios de logística modernizados, y una aumentada capacidad de proyección de la fuerza, son elementos capaces de apoyar a los líderes pero no los podrán reemplazar. Al mismo tiempo que los líderes deberán adaptarse a situaciones ambiguas y cambiantes, los soldados deberán adaptarse a la necesidad de desempeñar nuevas funciones multifacéticas, y los equipos deberán lograr la rápida integración y sincronización de sus habilidades, conocimientos y atributos para disponer de las capacidades adecuadas para cada misión específica. Con todo, y como siempre, los líderes excelentes constituyen el sello de las unidades excepcionales. Los líderes de equipos eficaces y adaptables poseen las características fundamentales plasmadas en el Manual de Campaña 22-100: valores, atributos, aptitudes y acciones.[4]

Hoy en día, el Ejército se enfoca en la transformación de las organizaciones de magnitud brigada con miras a acelerar su despliegue. Si bien el Ejército aún está entrenado y listo para el combate decisivo en un eventual conflicto en cualquiera de los teatros de guerra principales, la complejidad y la diversidad de las contingencias mundiales, desde la conducción de acciones de combate en conflictos de menor escala hasta misiones de asistencia humanitaria, nos exigen contar con una mejor capacidad de reacción a nivel estratégico. La capacidad para desplegar rápidamente a los soldados estadounidenses resulta esencial para dominar estos tipos de situaciones nacionales, internacionales, y globales. Esta agilidad es más una función del liderazgo que de la tecnología.

Los valores se encuentran en el corazón de la misma esencia y de todas las acciones del Ejército, proporcionando un sentido de propósito, una base moral y legal para las acciones realizadas, y las herramientas requeridas para resolver cualquier ambigüedad que surja en la toma de decisiones o en el ejercicio del liderazgo. Los líderes del Ejército establecen un ambiente en el que el personal de buen nivel hace lo correcto, los líderes y los soldados tratan al prójimo en la forma en que ellos mismos quisieran que fueran tratados, y todos los integrantes de un equipo tienen la oportunidad de alcanzar su plena potencialidad como profesionales de las armas.

Entre las cualidades de los líderes del Ejército, la agilidad mental es la que especialmente realza la agilidad física de los sistemas, plataformas y organizaciones de

La formación de líderes presupone la resolución a mediano y largo plazo de mejorar las cualidades de los líderes a través de la conjugación de las influencias de muchos factores, incluyendo la educación militar y civil, el estudio independiente, las experiencias vividas, la retroalimentación, la reflexión, y la instrucción de entrenadores y mentores. El modelo de formación de líderes del Ejército, así como se describe en el Folleto 350-58 del Departamento del Ejército, titulado *Leader Development for America's Army* (La formación de líderes para el Ejército de Estados Unidos), incluye asignaciones operacionales, educación y entrenamiento institucionales, y auto desarrollo.

la actualidad y del futuro. A través de actividades progresivas en los ámbitos de investigación y desarrollo, se conseguirán los modos y medios idóneos para dotar y dirigir al Ejército a principios del siglo XXI.

Los líderes deben poseer las aptitudes interpersonales requeridas para desarrollar y sostener equipos de armas combinadas de alto rendimiento, así como también deben poder colaborar con las demás instituciones militares estadounidenses y de otras naciones durante la ejecución de una misión. Los ambientes operacionales complejos y ambiguos exigen que contemos con líderes que posean aptitudes conceptuales agudizadas para poder filtrar datos, analizar información y tomar decisiones con mayor celeridad. Resulta común que los equipos bajo su mando se desplegarán como parte de una coalición en lugares con una infraestructura de transporte y de logística poco desarrollada, o bien plagados de diversos problemas causados por la inestabilidad política; condiciones que exigen altos niveles de innovación y profundos conocimientos culturales. Los sistemas *C⁴ISR* digitales e incluso los analógicos, una vez que éstos hayan sido modernizados, y los sistemas de armas tecnológicamente superiores acarrearán la necesidad de que todos los integrantes del equipo posean mayores conocimientos técnicos. En la dimensión táctica, los líderes enfrentan un desafío significativo en el ámbito del alistamiento, por cuanto tendrán que desplegar con poco tiempo de antelación, operar en cualquier ambiente, y luchar como un equipo de armas combinadas a nivel compañía.

El Entrenamiento de Líderes a Nivel Brigada

Las tareas, las condiciones y los estándares son los factores que producen el éxito en el entrenamiento de líderes a corto plazo. Apoyándose en las tareas de entrenamiento comunes, en manuales para soldados, y en procedimientos estándares de operaciones, los comandantes y otros líderes deben evaluar el desempeño y la potencialidad de los líderes subalternos. Las competencias requeridas proporcionan el enfoque necesario para los programas de auto desarrollo, planes de estudios en las escuelas institucionales, y alistamiento de unidades. Las mismas aún serán aplicables en los equipos de combate a nivel brigada.

Las cuatro competencias básicas de los líderes, según se identifican en la doctrina, son las aptitudes conceptuales, interpersonales, técnicas y tácticas. Basado en estas aptitudes y conocimientos del liderazgo, una estrategia de entrenamiento aún en desarrollo para las armas combinadas a nivel brigada, incorporará los indicadores del desempeño de los equipos y sus líderes con los criterios establecidos en los ámbitos de tarea, condiciones, y estándares para producir una apreciación y evaluación de las competencias citadas. El Manual de Campaña 22-100 identifica y define estas áreas de desempeño de los líderes.[5] A través de las experiencias prácticas de la brigada y el apoyo brindado a experimentos conducidos por el Ejército y por las fuerzas conjuntas, será posible medir con mayor precisión el desempeño y la eficacia de los líderes.

Los escenarios de entrenamiento de líderes adecuadamente diseñados, incluyen todas las cuatro competencias del liderazgo, el desarrollo de tareas para líderes y equipos, condiciones y estándares. Las misiones comprenden desde un amplio espectro de ambientes tradicionales e incluyen los complicados problemas planteados por las amenazas asimétricas y no tradicionales, las cuales cobran cada vez mayor importancia en la evolución de las responsabilidades militares. Ante la volubilidad de las condiciones comúnmente imperantes en tales ambientes, los líderes y los equipos pueden encontrarse en situaciones sujetas a rápidos cambios debido a la incidencia de factores tales como las acciones de las fuerzas propias; las capacidades enemigas; las limitaciones impuestas por la geografía y el clima; el tiempo disponible; y las consideraciones políticas y militares más amplias que afectan las reglas de empeñamiento. Existe una gran diversidad de escenarios complejos, situación que fomenta la flexibilidad de líderes y equipos en cada escalón en las

Fotos: Departament de Defensa

Los principios comprobados de misión e intención del comandante . . . vigorizan la unión de la toma de decisiones y el liderazgo. Aunque tales principios se apliquen al líder de una unidad pequeña inmiscuida en una pelea en un callejón urbano, o bien a un líder de mayor jerarquía inmerso en la apreciación del impacto cívico-militar de una operación, los valores, atributos, habilidades, y acciones que constituyen el marco del liderazgo siguen siendo el fundamento de todas las acciones de liderazgo y de formación de líderes.

situaciones tácticas planteadas durante los eventos de entrenamiento. Los programas basados en eventos dentro de la estrategia de entrenamiento de las armas combinadas, ofrecen una arquitectura operacional multidimensional, nuevos papeles para los líderes y nuevas responsabilidades multifuncionales. Así como consta en la doctrina de entrenamiento enfocada en el combate, todo lo anterior se fundamenta en metodologías comprobadas, incluyendo paquetes de apoyo para el entrenamiento; planes de entrenamiento para el cumplimiento de la misión; y tácticas, técnicas y procedimientos evolutivos.

El enfoque en el combate reconoce el vínculo crítico que existe entre las tareas colectivas esenciales para el cumplimiento de la misión y las que debe cumplir el líder en forma independiente. Las tareas de combate identifican claramente la tareas esenciales de los equipos y refuerzan el requisito de emplear un equipo compuesto de equipos menores. Pero un análisis de las tareas del combate también identifica una serie de tareas críticas que debe realizar el líder, dentro del contexto más amplio de las funciones del equipo bajo su mando. Los diferentes principios de liderazgo —el directo, el organizacional y el estratégico— acentúan el carácter multidimensional de la lista de tareas esenciales para el cumplimiento de la misión de la brigada, y su aplicación de las tácticas, técnicas y procedimientos establecidos. Diversos factores, incluyendo las capacidades operacionales iniciales de un equipo de combate, la priorización de sus acciones y las tareas de entrenamiento comunes, inciden en la decisión de cuáles de las competencias destacadas en la formación de líderes serán integradas en el paquete de entrenamiento para una misión específica.

El desarrollo de una estructura adecuada de los paquetes de apoyo al entrenamiento, planes de entrenamiento para una misión, y tácticas, técnicas y procedimientos, exige la enunciación de las condiciones que predominarán en múltiples ambientes operacionales. Las capacidades disponibles a corto plazo reconocen las prioridades de una misión asignada, el equipo

Para formar a líderes con la agilidad mental y aptitudes conceptuales necesarias para conducir operaciones dinámicas, la organización debe promover un ambiente que facilite el aprendizaje durante toda la carrera, sacando el máximo provecho de los medios de aprendizaje a distancia, redes de información y continuas oportunidades educacionales. La reducción correspondiente de los programas de formación de líderes exige que se instituyan procesos exigentes y precisamente definidos, mejor aprendizaje de las lecciones derivadas de experiencias operacionales, y centros de educación institucional adaptables y basados en cursos para todos los líderes del Ejército.

inmediatamente accesible, y las capacidades de los materiales y sistemas de armas provisionales para lograr el nivel de alistamiento requerido para cumplir la misión. Una vez que se obtengan, estas capacidades evolucionan, transformándose en el diseño y capacidad que facilitarán al equipo lograr el objetivo final, pero eso implica un proceso que queda más allá de lo práctico a corto plazo. Ante los cambios de equipo y de condiciones, la capacidad para desplegar y emplear a las fuerzas terrestres dentro de un lapso determinado, sigue siendo la medida de la eficacia del líder y de la organización bajo su dirección.

La construcción actualmente en desarrollo de una instalación dedicada al entrenamiento para el cumplimiento de las funciones de apoyo a una misión, promete la integración de capacidades multifuncionales y pericias en diversos asuntos para permitir la conducción ininterrumpida de actividades de entrenamiento, ensayo de misiones, apoyo operacional y ejecución de misiones. Los sistemas digitales posibilitan acceso a redes de información global, el empleo de todos los sistemas de simulaciones del Ejército y de las fuerzas conjuntas, y la conectividad de todos los sistemas *C4ISR* operacionales. El aprendizaje a distancia y el empleo de simulaciones computarizadas en la conducción de ejercicios, mejoran la capacidad para reunir a líderes y unidades habitualmente asociados para entrenarse en múltiples lugares. Los programas de formación de líderes y de equipos se basan en las competencias necesarias, utilizando las tecnologías de la era de la información para optimizar la información institucional, compartir los conocimientos y pericias de expertos, y grabar las lecciones operacionales. Los programas orientados a los líderes a nivel de brigada, diseñados acorde con las exigencias de las misiones asignadas a unidades específicas, satisfacen las necesidades de los líderes, soldados y equipos tanto del componente Activo como de la Reserva. Aquellos líderes que logran establecer y mantener un clima propicio para el aprendizaje, realzan el desempeño tanto a nivel de organización como de individuo, fortalecen el trabajo en equipo y producen el éxito.

La Formación de Líderes: Un Imperativo Permanente

Los esfuerzos realizados por los comandantes en aras de reforzar el pilar organizacional deben complementar los esfuerzos en los pilares institucional y de auto desarrollo para producir líderes que posean las aptitudes tácticas requeridas a través del espectro total de las operaciones militares. El modelo de formación de líderes del Ejército debe equipararse con los requisitos dinámicos implícitos en la educación y entrenamiento de líderes de alta categoría. La combinación de modelos de aprendizaje, aproximaciones educacionales y experiencias operacionales produce efectos sinérgicos para preparar a los líderes para cumplir con exigencias cada vez mayores.

Las tecnologías de la era de la información rápidamente están deshaciendo la imagen tradicional de los tres pilares distintos pero complementarios de la formación de líderes. Ante el advenimiento de tales adelantos como las computadoras personales, las aceleradas conexiones en la red mundial, la facilidad de las teleconferencias en vídeo, y otras oportunidades comunicacionales posibilitadas por los múltiples medios actualmente disponibles, los pilares de la formación de líderes se canalizan en una sola red que integra varias redes menores.

Para formar a líderes con la agilidad mental y aptitudes conceptuales necesarias para conducir operaciones dinámicas, la organización debe promover un ambiente que facilite el aprendizaje durante toda la carrera, sacando el máximo provecho de los medios de aprendizaje a distancia, redes de información y continuas oportunidades educacionales. La reducción correspondiente de los programas de formación de líderes exige que se instituyan procesos exigentes y precisamente definidos, mejor aprendizaje de las lecciones derivadas de experiencias operacionales, y centros de educación institucional adaptables y basados en cursos para todos los líderes del Ejército, aunque se desempeñe como oficial, oficial técnico, suboficial, soldado o civil.

Surgen claras implicancias para el sistema de

educación institucional del Ejército, entrenamiento operacional y programa de auto desarrollo. Juntos, los pilares deben producir a líderes capaces de traducir pautas y tendencias derivadas de diversas variables operacionales, e influir en sus efectos secundarios y terciarios en el cumplimiento de la misión y la intención del comandante. Aunque las tareas sean fáciles o complejas, la velocidad y la precisión son los aspectos críticos para el mantenimiento de la iniciativa bajo condiciones inestables. Este entendimiento del ambiente operacional y el ritmo del cambio exige que el líder posea las capacidades adaptables y el don de mando requeridos para canalizar los esfuerzos de organizaciones dispares en un plan de acción coherente de las armas combinadas en múltiples escalones. Estas acciones integradas requieren un enfoque centrado en el comandante; es decir, se debe concentrar las capacidades de los líderes y los equipos bajo su dirección para satisfacer las necesidades críticas del comandante en los ámbitos de información e inteligencia, orientando el poder de combate colectivo hacia las tareas esenciales según las identifique el comandante.

Existe la necesidad de desarrollar herramientas adecuadas para apreciar y evaluar la eficacia de los líderes y la rápida consolidación de equipos. Los medios automatizados para tales fines, incluyendo la evaluación "en los 360 grados" [se refiere al proceso de evaluación que integra los comentarios de los superiores, pares y subordinados del sujeto, completando así el círculo de la evaluación], les dan a los comandantes la capacidad para evaluar un clima organizacional en forma rápida y acertada, realzar el desempeño de sus subordinados y de sí mismo, y mejorar la dinámica del grupo. Algunas herramientas de evaluación seguirán evolucionando continuamente mientras que los comandantes implementan diversos instrumentos o técnicas, dependiendo del clima del comando, con el fin de identificar, evaluar, y perfeccionar el liderazgo adaptable, el desempeño multifuncional y el éxito del equipo.

Resulta poco probable que cambien las técnicas y los procedimientos comprobados del liderazgo —el empleo de entrenadores eficaces; el establecimiento de un sistema de maestros entre pares, superiores y subordinados; y un mayor énfasis en las actividades de auto desarrollo— cuando las evaluaciones progresivas confirman la existencia de una organización realmente consagrada al aprendizaje.

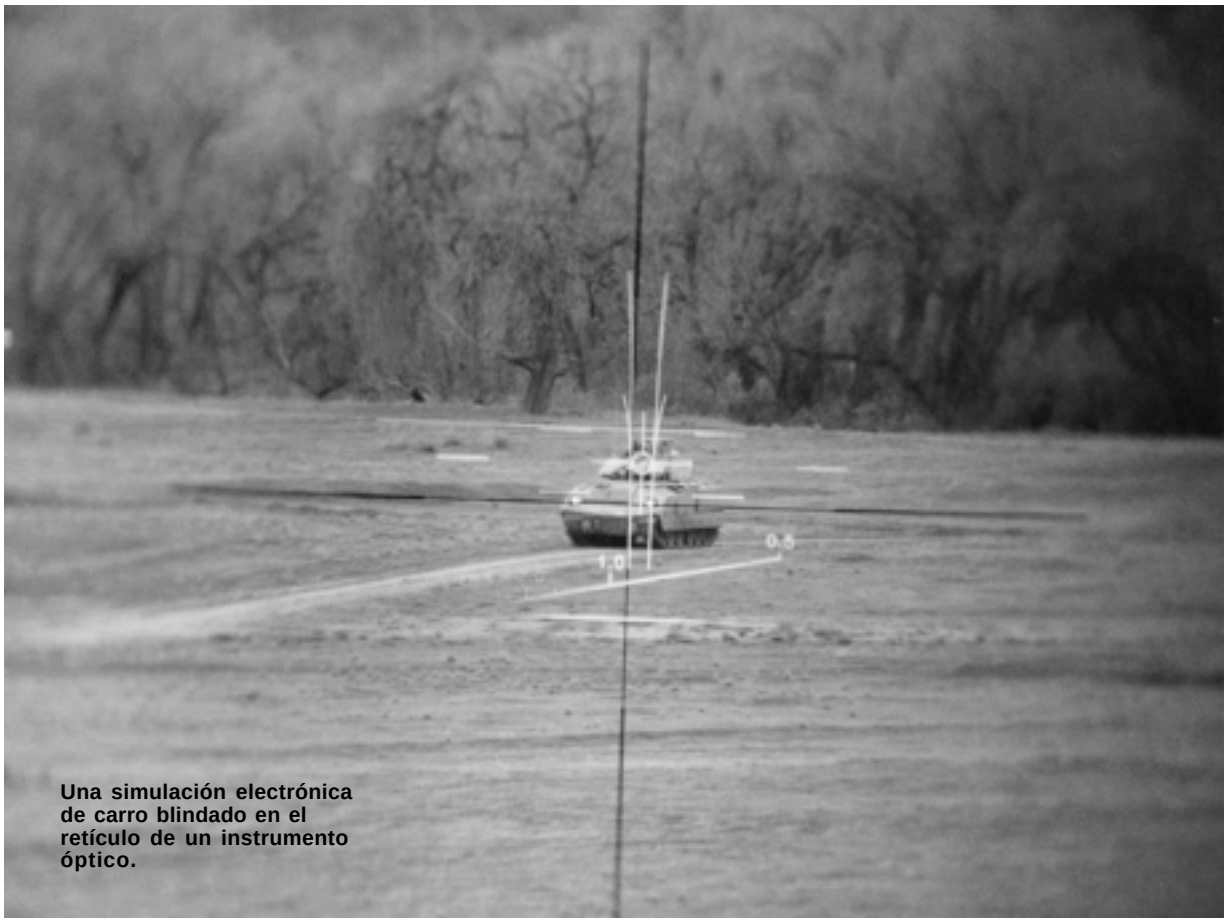
Juntas, estas iniciativas indican que la formación de líderes no tiene un punto final determinante, sino que es un proceso de larga duración que implica el continuo mejoramiento del desempeño del individuo. A medida que las tecnologías de la era de la información readecúan los conceptos de aprendizaje, los líderes deben aprovechar las redes de información, el aprendizaje a distancia y las simulaciones computarizadas. Si bien la educación formal mantendrá su importancia durante la carrera de un líder, el aprendizaje en la era de la información tendrá lugar primordialmente en la unidad, en la guarnición y en el terreno, contando en cada instancia con la participación intensiva de líderes y expertos en función de maestros. Los intercambios francos y críticos entre pares, subordinados y superiores indican la presencia de un clima de comando dispuesto a fomentar el progreso y el aprendizaje.

Existe la necesidad de desarrollar herramientas adecuadas para apreciar y evaluar la eficacia de los líderes y la rápida consolidación de equipos. Los medios automatizados para tales fines, incluyendo la evaluación "en los 360 grados" (se refiere al proceso de evaluación que integra los comentarios de los superiores, pares y subordinados del sujeto, completando así el círculo de la evaluación), les dan a los comandantes la capacidad para evaluar un clima organizacional en forma rápida y acertada, realzar el desempeño de sus subordinados y de sí mismo, y mejorar la dinámica del grupo. Algunas herramientas de evaluación seguirán evolucionando continuamente mientras que los comandantes implementan diversos instrumentos o técnicas, dependiendo del clima del comando, con el fin de identificar, evaluar, y perfeccionar el liderazgo adaptable, el desempeño multifuncional y el éxito del equipo.

Impulsando la Transformación

¿Cómo es que debemos proceder? El éxito depende del desarrollo de sistemas orientados tanto hacia los líderes como a los soldados y capaces de realzar el desempeño del individuo, el alistamiento de la unidad, y la eficacia de la fuerza. Debemos contar con líderes cuya agilidad mental sea la suficiente para manejar las capacidades de los sistemas del futuro y las exigencias evolutivas de la doctrina, de las organizaciones y de los materiales. Se destacan cuatro medidas principales tendientes a lograr tales objetivos:

- La continua conducción de experimentos y de



Una simulación electrónica de carro blindado en el retículo de un instrumento óptico.

A medida que las tecnologías de la era de la información readecúan los conceptos de aprendizaje, los líderes deben aprovechar las redes de información, el aprendizaje a distancia y las simulaciones computarizadas. Si bien la educación formal mantendrá su importancia durante la carrera de un líder, el aprendizaje en la era de la información tendrá lugar primordialmente en la unidad, en la guarnición y en el terreno, contando en cada instancia con la participación intensiva de líderes y expertos en función de maestros.

estudios de conducta ayudará a coordinar diversas acciones tendientes a desarrollar las habilidades, conocimientos y atributos críticos. La doctrina de liderazgo plasmada en el Manual de Campaña 22-100 establece un marco universal para definir estos elementos críticos y mejorar la iniciativa, el buen juicio y la toma de decisiones.

- Una estrategia adecuada para balancear y sincronizar los aspectos del alistamiento relacionados con el entrenamiento, los soldados, y la formación de líderes, con los aspectos de doctrina, organización y materiales.
- Un modelo de aprendizaje adaptable para entrenar y educar a líderes, soldados y equipos en escenarios complejos y ambiguos. Tal modelo habría de enfocarse en las aptitudes conceptuales e interpersonales, además de la competencia técnica y las pericias tácticas, empleando variables complejas y sujetas a rápidos cambios, sistemas de mando y control digitales y analógicos, y una amplia diversidad de misiones. La integración de la tecnología de las simulaciones más avanzadas en el equipo y los sistemas de las unidades, también promueve la retroalimentación por parte de entrenadores y mentores.
- Los programas de modernización del Ejército que proporcionan los recursos requeridos en la conducción de actividades de investigación, desarrollo y experimentación de las iniciativas en la dimensión humana. Las prioridades en cuanto al uso de los recursos disponibles, deben considerar los avances doctrinales, la composición de la fuerza, el equipo moderno, el

entrenamiento, la formación de líderes y asuntos relacionados con el reclutamiento y mantenimiento de personal de primera categoría.

La Dimensión Humana y el Alistamiento

La transformación del Ejército exige el empleo adecuado de la dimensión humana en los sistemas de mando y control de la era de la información. En una organización educacional, los líderes logran formarse una idea concreta de una situación y desarrollan una agilidad mental igual a la agilidad física de las organizaciones y materiales de la actualidad. Es a través del proceso de aprendizaje que se preparan para aprovechar las aumentadas capacidades de las estructuras organizacionales y de los sistemas de armas venideros. La formación de organizaciones de magnitud brigada con capacidad de reacción en situaciones de crisis estratégicas es un aspecto fundamental de la transformación del Ejército. Sin embargo, ajustando políticas y procedimientos a base de las orientaciones proporcionadas por el líder superior, la experiencia práctica y perspicacias derivadas de mucha reflexión, el Ejército también podrá disponer de profesionales del calibre y carácter requeridos para liderar equipos coherentes y de alto rendimiento.

Hoy en día el Ejército está entrenado, preparado y orientado para el futuro. La visión del futuro, impulsada por los requisitos de los desafíos cada vez mayores en el complicado mundo del siglo XXI, se centra en mejorar el alistamiento, la capacidad de reacción estratégica, y el valor esencial de soldados, líderes y equipos sobresalientes. Estos soldados multifuncionales, líderes adaptables, y equipos multidimensionales compuestos de equipos, se distinguirán en sus esfuerzos por entender la dimensión humana del cambio al mismo tiempo que mantendrán la superioridad en el ámbito de la información y de la maniobra, superando a cualquier adversario en lo referido al poder de combate, y asegurando que exista una fuerza de primera, entrenada y lista hasta bien entrado el siglo XXI. ***MR***

NOTAS

1. *The Army Plan for Fiscal Year 2000-2015* (Washington DC: Oficina del Jefe de Estado Mayor del Ejército, 24 de marzo de 1998), pág. v.
2. Manual de Campaña 22-100 del Ejército, *Army Leadership* (Washington DC: Imprenta del Gobierno de EE.UU., agosto de 1999).
3. Folleto 350-58 del Departamento del Ejército, *Leader Development for America's Army* (Washington DC: Subjefe de Estado Mayor para Operaciones de Estado Mayor, 13 de octubre de 1994).
4. Manual de Campaña 22-100.
5. *Ibíd.*, Apéndice B, "Performance Indicators".

El coronel John H. Moilanen es el decano de estudiantes y administración en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de Bachiller en Artes en la Universidad de Wisconsin-Oshkosh y el de Maestría en Artes en la Universidad de Indiana en el Estado de Pennsylvania. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor, del Curso de Formación de Ejecutivos en Logística en la Escuela de Administración de Logística del Ejército, y de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EE.UU. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, en Alemania, y en Corea, incluyendo su asignación como jefe de estado mayor del Entrenamiento de Fuerzas de Tarea, Formación de Líderes y Apoyo a Soldados, y director de la Escuela de Preparación para Comandantes, un componente de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth; director del Grupo de Planeamiento del Ejercicio PRAIRIE WARRIOR, *en la misma escuela; comandante del Grupo de Alistamiento del Ejército-Snelling, en el Fuerte Snelling, en Minnesota; comandante del 2º Batallón, 72º Regimiento Blindado, 2ª División de Infantería, en el Campamento Casey, en Corea; e instructor de táctica, en el Curso de Formación de Comandantes Tácticos, de la Escuela de Preparación para Comandantes, en el Fuerte Leavenworth. Es autor de varios artículos sobre temas profesionales, publicados en las revistas* Armor, Infantry, Army Logistician *y* Military Review.

El teniente coronel Donald Craig actualmente cumple funciones como jefe, en la Oficina de Formación de Líderes, en el Centro de Liderazgo del Ejército de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Obtuvo el grado de Bachiller en Ciencias en la Academia Militar de EE.UU. y de Maestría en Ciencias en la Universidad de Troy State. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. y de la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Terrestres Canadienses, en la ciudad de Kingston, en la provincia de Ontario. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos y en Alemania, incluyendo su asignación como instructor en la División de Instrucción sobre el Liderazgo, en el Centro de Liderazgo del Ejército, en el Fuerte Leavenworth; oficial de operaciones de la 1ª Brigada (Entrenamiento para Comandantes y Estados Mayores Tácticos), 91ª División, en Dublin, California; y oficial ejecutivo del 4º Batallón de Entrenamiento de los Comandos en el Fuerte Benning, en Georgia. Su artículo, "Designing a Battalion Leadership Development Program", apareció en el número de mayo-junio de 1999 de la revista Military Review, *edición en inglés.*