



Soldados del Pelotón de «Talleres», 3<sup>er</sup> Batallón, 159<sup>o</sup> Regimiento de Aviación, 12<sup>a</sup> Brigada de Aviación de Combate cargan una Unidad de Energía Terrestre de Aviación (AGPU) en un contenedor tras su despliegue en apoyo de la operación Inherent Resolve, diciembre de 2014. (De izquierda a derecha) Sargento Seifu Tuffa, especialistas Brandon Cox, Chris Sargent y Michael Holgate. (Foto cortesía del sargento segundo Mark Wood).

# El taller

## Sargento segundo Brandon Cox

*Nota de la redacción:* El artículo original en inglés, «[The Shop](#)», fue publicado en línea en el *NCO Journal* en enero de 2023.

**T**odos tenemos un centro de trabajo que recordamos como «El taller». Un grupo de individuos con los que estarías encantado de pasar el resto de tu carrera en el Ejército. Podemos imaginar las caras y los nombres de aquellos junto a los que una vez estuviste; podemos oír sus voces. Tal vez se burlaron de ti por tu paso en falso más reciente, contaron un chiste

en el área de fumadores, o quizás oíste sus pasos mientras avanzabas de cerca, detrás de ellos, en una larga marcha de campo, y empezó a llover. Sea lo que sea, éstos son los momentos que fortalecen las relaciones, especialmente en los momentos difíciles. Estos recuerdos resuenan en la mente durante años y cristalizan como los mejores momentos de tu carrera. Pero ¿cómo sucedieron estas cosas? ¿Cómo llegaron estos soldados de distintas realidades sociales al mismo pelotón y se convirtieron en compañeros de equipo, hermanos y familia?

El «taller» comenzó cuando llegué a Illeshiem, Alemania, para mi segundo destino tras una breve estancia en Corea del Sur. Mi esposa, mi hija y yo fuimos recibidos por un sargento cuando llegamos a la base. Se alegró de que llegara y me dijo que me fuera con él a su batallón. Pero, mientras cargábamos las maletas y las cosas en el coche, otro suboficial se detuvo y me dijo: «¡No se lo van a llevar; es nuestro!», refiriéndose al batallón hermano en el puesto, el 3<sup>er</sup> Batallón, 159<sup>o</sup> Regimiento de Aviación, 12<sup>a</sup> Brigada de Aviación de Combate. «El sargento primero ha hecho un “trato”, se viene conmigo», dijo el soldado al que llegué a conocer como sargento Chris Bernhardt, mi nuevo jefe de equipo.

Estaba confuso por lo que acababa de ocurrir, pero, a pesar de todo, me sentía emocionado porque ya formaba parte de un equipo. Era la primera vez que sentía que me necesitaban y que se preocupaban por mí en el Ejército. Cuando me presentaron a mi nuevo pelotón, la sección de «talleres», conocí a gente de todo el mundo.

El equipo incluyó:

- El especialista Washington Molina-Romo, probablemente el soldado mejor educado que he conocido, increíblemente tranquilo y amable.
- El divertido y carismático especialista Chris Sargent, cuyo lema era «disculpe, sargento, pero eso no es correcto». Le llamábamos por su primer nombre porque nos negábamos a llamar sargento a un especialista.
- El especialista Michael Holgate, el miembro más trabajador del grupo, al que le encantaba ensuciarse las manos.
- El especialista Booney Warren del Estado de Alabama, que era ambicioso y orientado a objetivos.
- El soldado de primera clase William «Billy» Byse, de Detroit, Michigan. Su eslogan era «No acepto tonterías de nadie».
- El sargento Seifu Tuffa, un expiloto del ejército etíope.
- El sargento Mark Wood, nuestro jefe de pelotón, solucionador de problemas, adicto al café, propenso a las hemorragias nasales, pero, en definitiva, el mejor líder que podíamos pedir.
- Y finalmente, estuvo el sargento Jeff Mussell, un suboficial adoptado de otro taller. A Jeff le gustaba hablar de política y de cómo la 101<sup>a</sup> División Aerotransportada era la mejor unidad.

¿Cómo se convirtió este «taller» de diversos soldados de todo el mundo en el equipo más sobresaliente al que nunca he pertenecido?

## Crear Espacio

Las costumbres y cortesías, la disciplina y el respeto son conceptos muy rígidos, pero el equilibrio personal y profesional que establecimos en el taller fue decisivo para nuestro éxito. Sí, somos soldados las 24 horas del día, pero también somos humanos. La mentalidad de soldado es difícil de mantener y rara vez hay tiempo para soltarse. Es esencial contar con un ambiente en el que te permitan relajarte para que, cuando necesites ser profesional, no te resulte difícil porque no estás agotado. Los líderes no están exentos de defectos, por lo que no permitir que los soldados cometan errores es irracional. Deben tener en cuenta que no todo el mundo puede mantener la calma en situaciones de estrés.

En una ocasión, mientras regresaba al taller tras haber completado una tarea asignada en condiciones de «bandera negra», cuando las temperaturas oscilaban entre los 32 y los 54 grados en la línea de vuelo, oí el choque de botellas y el estruendo de las risas procedentes de nuestro hangar. Las risas no eran algo fuera de lo común en nuestro grupo, pero no ver ninguna aeronave en el área de mantenimiento sí lo era.

El hangar, por primera vez, estaba vacío. Todo el trabajo en los helicópteros que teníamos para ese día se había terminado. Nos aprovechamos de ello. Holgate creó un juego de bolos improvisado con un neumático de bicicleta y piezas de madera de dos por cuatro. Nos turnamos para jugar a los bolos y pasamos un buen rato.

En ese momento, el hangar se convirtió en un espacio que no estaba dentro de los límites normales de la disciplina militar, pero que generó una confianza de equipo que contribuyó al respeto hacia arriba y abajo de la cadena de mando del taller y fomentó la disciplina organizativa. (Departamento del Ejército, 2015).

### El sargento segundo

**Brandon Cox** trabaja actualmente como redactor jefe del *NCO Journal*, en el Fort Leavenworth, Kansas. Se incorporó al Ejército en 2011 como reparador estructural de aeronaves y ahora trabaja como especialista en comunicaciones de masas. Ha estado destinado en Kuwait e Iraq en apoyo de la operación Inherent Resolve.



Un helicóptero tipo AH-64D Apache Longbow del 3<sup>er</sup> Batallón, 159<sup>o</sup> Regimiento de Aviación, 12<sup>a</sup> Brigada de Aviación de Combate espera el mantenimiento antes de realizar misiones en apoyo de la operación Inherent Resolve, 2014. (Foto cortesía del sargento Segundo Brandon Cox)

«Me gustaba mucho cuando teníamos una reunión informal con el personal del taller, y todos los integrantes estaban incluidos. Éramos todos una familia. Ese es mi recuerdo favorito de nuestra época. Podíamos charlar informalmente, y no se trataba de trabajo. Estábamos orgullosos de nuestro taller y de cómo presentábamos nuestro equipo a todo el mundo», declaró Wood.

Con mucha frecuencia, nos encontrábamos en situaciones en las que no había tiempo para otra cosa que no fuera completar la misión. Esas situaciones creaban un ambiente de unidad cohesionada, con una moral alta y orgullo de equipo.

### «La mentalidad de “todo el taller”»

Contar con pericia técnica en tu campo es algo poderoso, pero ser capaz de enseñar tus habilidades a compañeros o líderes puede marcar la diferencia en el cumplimiento de la misión (Departamento del Ejército, 2019).

Con demasiada frecuencia, los soldados no piden ayuda. Saber que pueden apoyarse en otros de su pelotón puede ayudar a cumplir la misión y reducir el estrés en el lugar de trabajo.

El sargento Wood era nuestro jefe de escuadra, pero eso no significaba que él no nos ayudara. Recuerdo que me encargaron cambiar el parabrisas de un helicóptero tipo AH-64 Apache. No era tarea fácil para una sola persona, y Wood, que no estaba entrenado para ello, se ofreció a ayudar. Le enseñé para que taladrara correctamente los agujeros en el nuevo parabrisas mientras yo retiraba el viejo. Trabajamos bien juntos y lo conseguimos en un instante. Este tipo de escenario dice mucho de un líder que se ofrece directamente a ayudarte a realizar una tarea difícil.

Lo mismo ocurría con Holgate, Molina y Sargent.

Si no estaban trabajando activamente en el motor o en el sistema hidráulico, estaban dispuestos a ayudar como pudieran. Porque no se trataba del individuo, si una persona falla, fallamos todos.

Nuestra capacidad de entrenamiento mutuo contribuyó a la eficacia de nuestra misión y a nuestra pericia profesional. Éramos muy competentes en todas las tareas que se nos asignaban, independientemente de quién fuera el responsable de llevarlas a cabo.

Hubo una ocasión en la que otro pelotón, sin entrenamiento cruzado, necesitó extraer tornillos de una aeronave. Se trataba de una tarea habitual, pero requería mucha experiencia. Cuando nos avisaron, habían destrozado más de 30 tornillos y la reparación era más difícil de arreglar. El sargento Bernhardt, como es habitual en él, se enfadó mucho. Sabiendo que tenía múltiples tareas de alta prioridad que completar, él y Byse pasaron el día ayudando al pelotón de mantenimiento a arreglar el problema de los tornillos. Estoy seguro de que se dijeron algunas bromas, pero al final trabajamos bien con nuestro pelotón hermano e incluso nos ofrecimos a hacer un entrenamiento cruzado para evitar que esto ocurriera.

## No hay dos escuadras iguales

No todas las escuadras tendrán un Wood, un Holgate o un Sargent, pero como líder puedes encontrar los puntos fuertes de tu «taller», mejorarlos, y luego superar tus puntos débiles. Escribir este artículo me hizo reflexionar sobre aquellos tiempos de formación y por qué eran importantes. Hay muchas cosas que he aprendido de este equipo y que pienso llevarme conmigo, como la transparencia, la gestión de expectativas, el orgullo, la celebración y solidaridad con los soldados.

**La transparencia es clave.** Cada vez que el sargento Wood volvía de una reunión con los líderes de la unidad, compartía la información con nosotros y nos la explicaba, de modo que sabíamos exactamente lo que iba a ocurrir y desarrollábamos rápidamente un plan para abordar la tarea. (Departamento del Ejército, 2015) Como líder, debes comunicarte con tus soldados, mantenerlos informados fomenta un equipo fuerte y unido en su dedicación al cumplimiento de la misión.

**La gestión de expectativas.** Puede que los soldados sepan que van a ir al campo en tres meses, pero no saben si estarán en casa para cenar el viernes que viene. Es importante que los líderes se adhieran a un calendario, estableciendo prioridades y centrándose en la gestión del tiempo. Deben tratar el tiempo de sus soldados como si fuera el suyo propio.

*«Creo que solo hay dos cosas importantes en la vida: Cuidar de tu familia y de tus soldados, y hacer lo correcto, especialmente cuando es difícil. Si haces eso, todo lo demás cae en su lugar.»*  
(Sargento segundo Brandon Cox)

**Una mochila pesada (Compartir tu carga).** Existe la percepción, y no la doctrina, de que los líderes del Ejército no deben pedir ayuda a sus subordinados o a otras personas. Independientemente de quién seas, deberías poder apoyarte en tus «compañeros de combate»

y subordinados si ya tienes demasiadas cosas que hacer. Tener demasiadas cosas que hacer es normal, pero compartir tus cargas con tu equipo evitará que te abrumen. Aquí es donde las relaciones interpersonales desempeñan un papel importante.

**Enorgullecerse y celebrar.** No solo nos enorgullecíamos de nosotros mismos y de nuestro trabajo, sino también del trabajo de nuestros compañeros y de las cosas que les importaban. Celebrábamos nuestros éxitos juntos. Nos presumíamos ante nuestros superiores de Byse y de que gracias a él los helicópteros pudieron volar aquel día. Felicitamos a Molina cuando obtuvo su licenciatura mientras estaba desplegado, y cuando Holgate fue ascendido al rango de sargento.

**Abogar por sus soldados.** Hablar con tacto con la cadena de mando y abogar por sus soldados no es fácil, pero es necesario. Como dice el viejo refrán, «cuida de los soldados y ellos cuidarán de ti». Es cierto, y ellos lo agradecerán. «Un buen líder asume algo más que su parte de la culpa y algo menos de su parte del mérito»—Arnold H. Glasow, humorista y empresario estadounidense de éxito.



Soldados del Pelotón «Talleres», 3<sup>er</sup> Batallón, 159<sup>o</sup> Regimiento de Aviación, 12<sup>a</sup> Brigada de Aviación de Combate, celebran su despedida tras el despliegue en apoyo de la operación Inherent Resolve en 2015. (Izquierda a derecha) especialista Brandon Cox, sargento segundo Mark Wood, sargento Booney Warren, especialista Washington Molina, especialista William Byse, soldado Tyler «Junior» Nicholls, y de rodillas, especialista Chris Sargent. (Foto cortesía del sargento segundo Brandon Cox)

## Conclusión

Para ser sincero, no sabía que existía el *Proceso de Formación de Equipos del Ejército* (ATP 6-22.6) hasta que escribí este artículo. Por extraño que parezca, muchos de los conceptos que se encuentran en esta doctrina eran simplemente cosas que hicimos de manera natural. A partir de ahora, podré utilizar estos conocimientos para reforzar los equipos a los que me incorpore en el futuro.

Hoy en día, muchos miembros del «taller» dirigen grandes equipos en todo el mundo utilizando los conceptos que practicamos. Sargent, Holgate, Tuffa, Warren y Bernhardt son sargentos segundos. Byse encontró su camino como civil, trabajando en aeronaves. Jeff dirige una empresa de construcción en Tennessee. Molina ascendió a sargento segundo antes de dejar el Ejército y

conseguir un trabajo como ingeniero de redes en la empresa Amazon. El sargento de primera clase Mark Wood acaba de incorporarse a su próximo comando en Alaska para ocupar otro puesto de mando. Está en camino de convertirse en primer sargento de unidad, como debe ser.

Nuestros lazos de hermandad son inquebrantables. Nos mantenemos en contacto y nos servimos los unos de los otros para orientarnos y compartir experiencias. Estuvo bien estar juntos, pero lo mejor es saber que cada uno de nosotros se ha convertido en un líder por derecho propio y está compartiendo su excelencia con todo el Ejército. ■

*Las opiniones expresadas en este artículo son las del autor y no reflejan necesariamente las opiniones del NCO Journal, el Ejército de EUA o el Departamento de Defensa.*

---

## Referencias

Department of the Army. (2015). ATP 6-22.6 *Army Team Building*. [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/atp6\\_22x6%20FINAL.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/atp6_22x6%20FINAL.pdf)

Department of the Army. (2019). ADP 6-22 *Army Leadership and the Profession*. [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20039-ADP\\_6-22-001-WEB-0.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf)