



Aeronaves de la Armada y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA sobrevuelan el buque de asalto anfibio USS *Kearsarge*, durante un ejercicio con buques aliados en el Mar Báltico, el 4 de septiembre de 2022. El empleo de formaciones en múltiples dominios, ambientes y funciones influye en el éxito de los objetivos operacionales y tácticos. (Foto: Armada de EUA, tercer maestro Taylor Parker)

# Los roles de suboficiales en las operaciones multidominio

Sargento mayor Clayton Dos Santos, Academia de Sargentos Mayores

**Nota de la redacción:** *El artículo original en inglés, «NCOs' Roles in Multi-Domain Operations», fue publicado en línea en el NCO Journal en febrero de 2023.*

*El Ejército constituye y mantiene formaciones multidominio mediante la selección, entrenamiento y formación de líderes, soldados y equipos que las componen. El empleo de capacidades multidominio requiere que el Ejército atraiga, retenga y emplee líderes y soldados que colectivamente posean una significativa amplitud y profundidad de conocimientos técnicos y profesionales.*

-Departamento del Ejército, 2018

Los soldados son el activo más importante del Ejército. A medida que evoluciona su doctrina para superar las nuevas armas y tecnologías adversarias, es crucial que los suboficiales (NCO) comprendan su rol en las operaciones multidominio (MDO) y desarrollen las competencias esenciales necesarias para prevalecer en las operaciones de combate terrestre a gran escala (LSGCO).

## Las operaciones multidominio

Para tener éxito en las LSGCO el Ejército necesitará maniobrar a través de distancias estratégicas. Las capacidades enemigas de antiacceso y negación de área (A2/D2) son obstáculos que impiden al Ejército emplear sus fuerzas (Departamento del Ejército, 2021). Por lo tanto, es necesaria la integración de los dominios aéreo, marítimo, cibernético y espacial, ya que las MDO son operaciones «llevadas a cabo en múltiples dominios y zonas en disputa para superar los puntos fuertes del adversario (o enemigo) planteándole varios dilemas operacionales y/o tácticos mediante la aplicación combinada de una postura de fuerza calibrada; el empleo de formaciones multidominio; y la convergencia de capacidades entre dominios, ambientes y funciones en el tiempo y espacio para alcanzar objetivos operacionales y tácticos». (Departamento del Ejército, 2018).

Los objetivos estratégicos en las MDO son Competir (derrotar los esfuerzos del adversario para lograr sus objetivos estratégicos); Penetrar (neutralizar los sistemas de largo alcance del enemigo); Desintegrar (desintegrar los sistemas A2/AD del enemigo); Explotar (explotar la debilidad del enemigo para derrotarlo); y Volver a competir (establecer

las condiciones para un ambiente seguro con una ventaja política). (Departamento del Ejército, 2018).

En el contexto de un ambiente multidominio, el Ejército necesitará luchar en el nivel operacional y deberá desarrollar a sus líderes, principalmente mediante la gestión del entrenamiento, para que sean comunicadores asertivos que ejerzan sólidas prácticas de liderazgo. Tendrán que ser innovadores, dinámicos y ampliar el alcance de las fuerzas durante las operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad. Esto coincide con lo que dice Wass de Czege (2020) cuando afirma que el éxito operacional de las fuerzas armadas pasa por «formular y transmitir claramente la intención de las operaciones y las órdenes a los subordinados; animar a los subordinados a actuar ante oportunidades imprevistas y peligros inesperados, sin permiso; y establecer un hábito de intercambio expeditivo de información con subordinados, superiores y homólogos» (p. 36). Esto requiere cambios fundamentales en las funciones de los suboficiales durante el entrenamiento para desarrollar una comunicación y un empleo eficaces de liderazgo.

## Los roles de los suboficiales

Las MDO implican principalmente el desarrollo, entrenamiento y empleo de nuevas herramientas para hacer converger las capacidades en múltiples dominios. Esto significa que el Ejército necesita formaciones entrenadas, tripuladas y dotadas para aprovechar la información disponible. Además, es fundamental invertir en la adaptación y mejora de las competencias de

### El sargento mayor Clayton Dos Santos, Ejército Brasileño,

es instructor del Departamento de Operaciones del Ejército de EUA en el Curso de Sargentos Mayores de Fort Bliss, Estado de Texas. Sus previas asignaciones fueron como Sargento Mayor de Operaciones del 6º Batallón de Inteligencia y como Sargento Mayor de Comando del Curso de Estado Mayor de Combate en la Escuela Avanzada de Suboficiales del Ejército Brasileño. Es licenciado en Recursos Humanos por la Universidad de São Paulo y en Administración de Empresas por la Universidad de Santa Catarina. También tiene una maestría en Liderazgo y Gestión por la Universidad de Santa Catarina y una maestría en Administración de Empresas con mención en Liderazgo y Coaching por la Universidad Anhanguera.



Soldados del 1<sup>er</sup> Grupo de Fuerzas Especiales de Ejército de EUA e integrantes de la Fuerza Terrestre de Autodefensa de Japón llevan a cabo operaciones aerotransportadas en la Base Aérea Andersen, Guam, el 30 de julio de 2021. A medida que el Ejército pasa por una evolución doctrinal para superar las nuevas armas y tecnologías adversarias, es crucial que los suboficiales comprendan su papel en las operaciones multidominio y desarrollen las competencias esenciales necesarias para prevalecer en el combate terrestre a gran escala. (Foto: Ejército de EUA, sargento segundo Effie Mahugh)

los suboficiales en materia de comunicación asertiva, gestión del adiestramiento y prácticas de liderazgo. Los suboficiales tendrán que ser capaces de empoderar a sus subordinados en la toma de decisiones y en la ejecución descentralizada, con soldados capaces de liderar en los niveles operacional y táctico.

**La comunicación asertiva.** La capacidad de comunicación es una competencia crítica que los suboficiales deben poseer para que las misiones militares de MDO tengan éxito. Tendrán que escuchar activamente para comprender las necesidades de los soldados y comunicar eficazmente las intenciones del comando. Las tácticas y acciones serán nuevas en algunos casos. Es necesario desarrollar prácticas novedosas, que tendrán lugar en dilemas y situaciones más complejas que antes. Los suboficiales deben reconocer su importancia y aprender a escuchar activamente para tener éxito en las MDO.

La comunicación abarca el entendimiento compartido de forma eficaz. Cuando los comandantes asignan objetivos, los suboficiales deben comprender el

ámbito, los medios y los límites para transmitir la información adecuadamente. Mediante una comunicación eficaz, generan confianza fuera de la línea de autoridad, lo que se traduce en un mayor trabajo en equipo y cohesión en todos los dominios.

**La gestión de adiestramiento.** Los suboficiales también deben dominar la gestión del adiestramiento. Son los responsables directos del adiestramiento individual de los soldados, por lo que deben estar versados en la gestión de riesgos, la preparación de modelos de adiestramiento, la realización de entrenamiento individual y organizacional desde el nivel de escuadra hasta el de brigada (Departamento del Ejército, 2020).

Los suboficiales, especialmente durante el adiestramiento, deben apoyar el crecimiento profesional y personal de los soldados (Centro

de Excelencia de Liderazgo para Suboficiales, 2019), lo que incluye desarrollar a los soldados para actuar en situaciones difíciles. Los suboficiales deben evaluar las necesidades de desarrollo, establecer condiciones que fomenten la iniciativa y asumir riesgos prudentes para apoyar el crecimiento profesional. Al hacerlo, los soldados aprenderán nuevos métodos para resolver problemas en las MDO. Esta competencia está perfectamente relacionada con la importancia del liderazgo.

**El liderazgo.** El liderazgo en las MDO es la capacidad de multiplicar y unificar los elementos de potencia de combate e impulsar la preparación estratégica. Se trata de estar preparado, ser competente y capaz de mostrar atributos y competencias de líder en todo el espectro de las operaciones militares (Departamento del Ejército, 2017).

Los suboficiales con pensamiento crítico y creativo estarán mejor preparados para afrontar y resolver problemas complejos en las MDO. Además, seguirán proporcionando finalidades y motivación, haciendo cumplir las normas y exhibiendo las características de la profesión militar.

La capacidad de entrenar, aconsejar y seguir los valores del Ejército, al tiempo que se forja el carácter, será siempre la cumbre del liderazgo. En las operaciones de combate a gran escala, las habilidades, los conocimientos y el potencial para liderar son vitales para el éxito en las MDO.

## Conclusión

Los problemas a los que se enfrentará el Ejército en las operaciones multidominio exigen líderes que piensen críticamente, se comuniquen con eficacia, entrenen a los soldados eficazmente y dirijan mediante el conocimiento y la experiencia. Los suboficiales deben estar preparados para esta misión. Una competencia importante que deben

tener es la capacidad de comunicarse con claridad. Los mensajes deben ser comprendidos por todos los integrantes de la cadena de mando. Los suboficiales deben desarrollar competencias de gestión del adiestramiento que incorporen las mejores prácticas y la resolución de problemas tácticos en el entrenamiento para ayudar a los soldados a prevalecer en un ambiente multidominio. Además, el liderazgo sigue siendo el elemento clave en cualquier empresa humana, y no será diferente en las MDO. ■

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

---

## Referencias

Wass de Czege, Huba (2020, April). Comentarios sobre «the U.S. Army in multi-domain operations 2028». <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3726.pdf>.

Department of the Army (2017). *Army training and leader development* (AR 350-1). <https://www.tradoc.army.mil/wp-content/uploads/2021/10/AR-350-1-Army-Training-andLeader-Development.pdf>.

Department of the Army (2018). *The U.S. Army in multi-domain operations in 2028* (TP 525-3-1). <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>.

Department of the Army (2020). *Noncommissioned Officer Guide* (TC 7-22.7). [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20340-TC\\_7-22.7-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20340-TC_7-22.7-000-WEB-1.pdf).

Department of the Army (2021). *Army multi-domain transformation-Ready to win in competition and conflict*. <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2021/03/23/eeac3d01/20210319-csa-paper-1-signed-print-version.pdf>.

NCOLCoE (2019). Developing the future of the NCO Corps through education: NCO common core competencies (NCO C3). <https://www.ncolcoe.army.mil/Portals/71/publications/ref/1-19-NCOC3.pdf?ver=2020-03-09-111137-160>