



Un paracaidista del Ejército de EUA asignado a la 173ª Brigada Aerotransportada da indicaciones a sus tropas mientras participa en el Ejercicio Immediate Response en el Área de Entrenamiento de Pocek, Eslovenia, 15 de mayo de 2019. (Foto: Sargento Henry Villarama, Ejército de EUA)

La contribución de los suboficiales a la resolución de problemas complejos

Sargento mayor Clayton Dos Santos

Instructor – Curso de Sargentos mayores, Fort Bliss, Estado de Texas

James Perdue

Profesor adjunto – Curso de Sargentos mayores, Fort Bliss, Estado de Texas

Nota de la redacción: El artículo original en inglés, «NCOs' Contribution in Solving Complex Problems», fue publicado en línea en el NCO Journal en octubre de 2023.

En todos los niveles de la guerra, los líderes se enfrentan a problemas y deben desarrollar acciones para superarlos. Los retos varían desde estrategias jurídicas políticas subversivas y prácticas económicas coercitivas hasta decisiones tácticas. Los problemas actuales son complejos y pretenden desbaratar cualquier ámbito que pueda proporcionar al enemigo una posición de ventaja relativa sobre las fuerzas de EUA. Por esta razón, la identificación de problemas y el desarrollo de acciones para resolverlos son imperativos para el Ejército de EUA. La doctrina del Ejército cuenta con tres métodos de planificación que abarcan la planificación conceptual y detallada necesaria para resolver una amplia gama de problemas: Los Procedimientos de Liderazgo de Tropas (TLP), Proceso Militar de la Toma de Decisiones (MDMP) y la Metodología de Diseño del Ejército (ADM). El MDMP y los procedimientos de liderazgo de tropas se utilizan para la planificación detallada en los niveles tácticos, mientras que la ADM proporciona a los líderes del Ejército una excelente herramienta para la planificación conceptual en todos los niveles de la guerra (Fox, 2018, p. 28). Los líderes del Ejército de EUA necesitan la capacidad de resolver problemas complejos dentro de un Ambiente Operacional (OE) para prevalecer en las Operaciones de Combate a Gran Escala (LSCO). Los suboficiales utilizan su entrenamiento y experiencia a través de numerosos ciclos de planificación para reforzar el planteamiento de los comandantes en la comprensión de problemas complejos. Este artículo presenta a los suboficiales como facilitadores clave en la resolución de los problemas complejos del Ejército.

La Metodología de Diseño del Ejército

La ADM requiere examinar un problema en profundidad. Identificar adecuadamente los problemas permite a los líderes evaluar mejor el OE y prepararse para los cambios previstos. Para obtener un análisis detallado del problema, la ADM utiliza los siguientes conceptos clave:

- El arte operacional: Un planteamiento cognitivo apoyado por los conocimientos, la experiencia, la creatividad y el juicio para desarrollar estrategias.
- El pensamiento crítico y creativo: Este es el pensamiento intencionado y reflexivo para interpretar datos e información. El pensamiento creativo

consiste en analizar los problemas desde la perspectiva del desarrollo de soluciones innovadoras.

- La colaboración y diálogo en el pensamiento sistémico: El análisis de las relaciones entre variables generando entradas y gestionando salidas dentro del OE.
- El encuadramiento: Desarrollar modelos conceptuales de la realidad.
- El modelado visual: Formas visuales mediante gráficos, esbozos, imágenes y símbolos que potencian el pensamiento crítico y creativo.
- La estructura narrativa: Una historia que da sentido a la situación (DA, 2015a).

El encuadramiento de la ADM ayuda a los comandantes y al estado mayor a resolver problemas complejos utilizando estos conceptos clave.

Comprender el OE es fundamental para las operaciones militares. Las condiciones, circunstancias e influencias en un área que pueden afectar el empleo de capacidades y que apoyan la decisión de los comandantes se conoce como el OE (DA, 2015a). Según Dagher (2018), los OE

El sargento mayor Clayton Dos Santos ha servido en el Ejército Brasileño por 24 años. Sus previas asignaciones incluyen instructor del Departamento de Operaciones del Ejército de EUA en el Curso de Sargentos Mayores (SMC), Fort Bliss, Estado de Texas; sargento mayor de Operaciones del 6º Batallón de Inteligencia y 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, así como tiene una maestría en Liderazgo y Gestión por la Universidad de Santa Catarina.

James Perdue sirve como profesor adjunto del Departamento de Operaciones del Ejército en el Curso de Sargentos Mayores. Como Sargento Mayor (retirado) de las Fuerzas Especiales, sirvió 26 años en múltiples destinos, incluida la participación en la Batalla de Mogadiscio. Posee una maestría en Recursos Humanos, una maestría en Liderazgo Organizacional y una maestría en Administración Pública. Entre sus premios y condecoraciones figuran la Estrella de Plata, la Legión de Mérito, la Medalla de Mérito en el Servicio de Defensa y la Medalla de Mérito en el Servicio. Obtuvo la Insignia de Infantería de Combate y la Insignia Militar de Maestro de Salto en Caída Libre.

«son interactivamente complejos y cualquier esfuerzo para afectar el cambio en una parte del sistema tendrá un efecto en otras partes del sistema» (p. 4). El análisis sistemático de cada aspecto del ambiente determina la conexión entre diversas variables operacionales para obtener una visión holística del OE (DA, 2014). Al enmarcar el OE, los líderes analizan los problemas que pueden impedir que las fuerzas amigas alcancen el estado final deseado. Los problemas que pueden impedir el cambio entre el estado actual y el estado final son críticos. Normalmente, las preguntas ayudan a los comandantes a identificar y comprender el problema, como, por ejemplo, ¿cuál es la diferencia entre el estado actual y el estado final deseado? Después de revisar y actualizar el marco del ambiente y utilizar los conceptos clave para desarrollar preguntas de ayuda, los líderes pueden trazar los problemas o cuestiones comparando las condiciones actuales del OE con el OE que representa el estado final deseado. Utilizando herramientas y técnicas como la tormenta de ideas, los mapas mentales y el cuestionamiento de supuestos, los líderes enmarcan los problemas demostrando su relación y proporcionan un modelo visual y una descripción narrativa.

Una vez que los líderes identifican el problema o conjunto de problemas, desarrollan una descripción de la visualización y las acciones de los comandantes de lo que debe hacerse para superar los problemas y lograr el estado final deseado (DA, 2015a). Este proceso se denomina el planteamiento operacional. Según el Departamento del Ejército (DA, 2015a), el planteamiento operacional es «una descripción de las acciones generales que la fuerza debe llevar a cabo para transformar las condiciones actuales, en las deseadas, en el estado final» (p. 5-1). Es esencial recordar que para reflejar la comprensión de un líder del OE y del problema, el planteamiento operacional exige pensamiento creativo, diálogo y colaboración, elementos del arte operacional, pensamiento sistémico, modelos visuales y narrativas para generar cursos de acción para las fuerzas de EUA. En otras palabras, los líderes deben utilizar todos los conceptos clave para desarrollar planteamientos que permitan afrontar el problema.

Las capacidades de las fuerzas amigas, los cambios en el OE, la composición del enemigo y otras influencias externas evolucionan, y pueden presentarse de manera disuasiva a la hora de desarrollar o aplicar el planteamiento operacional. Durante las operaciones, los problemas complejos pueden cambiar. Esto requiere que los líderes reevalúen las variables críticas del OE para dar forma a las operaciones (DA, 2015a). Es esencial evaluar el OE continuamente, ya que el problema puede evolucionar.

El análisis de ADM requiere algo más que pericia en campos específicos; requiere experiencia sobre el terreno, el conocimiento de su personal militar y el pensamiento profundo sobre un problema. En este contexto, los suboficiales tienen las aptitudes y la experiencia necesarias para contribuir al éxito de la misión.

La contribución de los suboficiales

Los suboficiales ayudan a los comandantes a cuestionar constantemente la lógica del proceso, aportando información y examinando el planteamiento del equipo de planificación. Los soldados, específicamente los suboficiales, pueden adaptarse al OE y a la dinámica de los problemas complejos. Esto desarrolla la experiencia de los líderes, la comprensión compartida, la comunicación eficaz y el desarrollo de los integrantes del equipo.



Soldados asignados a la 497ª Compañía de Puentes Múltiples Roles (MRBC), 92º Batallón de Ingenieros, y al 1º Equipo de Combate de Brigada Blindada, 3ª División de Infantería, maniobran un tanque tipo M1A2 SEPv3 Abrams a través de un puente móvil durante un ejercicio de cruce de río en Fort Stewart, Georgia, 20 de septiembre de 2023. (Foto: Especialista Duke Edwards, Ejército de EUA).



Paracaidistas de la 173ª Brigada Aerotransportada reciben una sesión informativa para asegurarse de que todos comprenden sus obligaciones en una operación aerotransportada posterior. (Foto: Teniente coronel John Hall, Ejército de EUA)

Las experiencias de los líderes superiores

La formación de líderes es el resultado de preparar a los subordinados y retarlos a asumir responsabilidades y autoridad. La preparación de líderes, para tener éxito en el siguiente nivel de responsabilidad, es crucial a la hora de enfrentarse a problemas complejos. Los suboficiales asumen riesgos prudentes durante el entrenamiento, llevan a cabo posevaluaciones para reforzar las normas y asegurarse de que los soldados están aprendiendo y adquiriendo experiencia que les ayudará a prosperar durante las dificultades. Los suboficiales deben ser auténticos durante todo el proceso de desarrollo para demostrar a los subordinados que los están preparando para asumir funciones de liderazgo en el futuro. Con estas acciones y comportamientos, los suboficiales apoyarán al comando fomentando un ambiente de aprendizaje positivo y animando a los líderes subordinados a pensar de forma independiente y a tomar la iniciativa. Los suboficiales deben promover actividades en el entrenamiento donde los líderes subordinados puedan desarrollar la autoconciencia y la autorregulación a través de críticas y retroalimentación. Como resultado, el Ejército gana líderes Soldados adaptables y humildes, preparados para el cambio continuo.

El entendimiento compartido

La importancia del entendimiento compartido para resolver problemas complejos se expresa en DA (2019), «un desafío crítico para los comandantes, su estado mayor y los socios de la acción unificada es crear una comprensión compartida de un ambiente operacional, y el propósito de la operación, los problemas y los planteamientos para resolver problemas» (p. 1-8).

En situaciones complejas, los suboficiales se aseguran de que su equipo comprenda la intención del comandante, las prioridades de esfuerzo y el estado final deseado. El desarrollo de un entendimiento compartido permite a los líderes subordinados tomar medidas eficaces por su cuenta, man-

teniéndose fieles a las directrices del comandante. Los suboficiales deben expresar sus ideas con claridad, asegurarse de que los subordinados entienden el mensaje y reforzar la importancia de las prioridades de la unidad (DA, 2015b). Además, para ser eficaces en el entendimiento compartido, los suboficiales deben reconocer y evitar los errores de comunicación para asegurarse de que subordinados y superiores tengan los mismos conocimientos e información (DA, 2015b). Solo es posible desarrollar un entendimiento compartido con una comunicación eficaz.

La comunicación

Los errores de comunicación al enfrentarse a problemas complejos pueden provocar fracasos operacionales. Los suboficiales no deben actuar precipitadamente con información nueva ni crear barreras a la comunicación para que los líderes subordinados puedan tomar decisiones bien informadas. Los líderes deben expresar claramente sus ideas, escuchar activamente a los demás y tener en cuenta los factores culturales para practicar una comunicación eficaz (DA, 2015b).

La comunicación eficaz requiere que los suboficiales presten atención a las señales no verbales, pidan aclaraciones cuando sea necesario y parafraseen los puntos principales del orador antes de generar

una respuesta (DA, 2015b). Los suboficiales exitosos invierten tiempo y energía en interactuar con los soldados y los socios de acción para comprender sus asuntos relacionados con el problema (DA, 2019). Además, estar disponible para recibir nueva información y retroalimentación crea un clima positivo, esencial en situaciones de gran estrés y complejidad.

En el desarrollo de equipos, los suboficiales animan a las personas a trabajar juntas, promueven el trabajo en equipo y los logros para fomentar la confianza y proporcionan retroalimentación honesta sobre el rendimiento del equipo (DA, 2015b). Además, los suboficiales deben integrar rápida y eficazmente a los nuevos integrantes, utilizar sabiamente la actividad en equipo para fomentar la cohesión y la confianza, maximizar los talentos de los integrantes del equipo y crear un ambiente favorable que anime a los integrantes a asumir responsabilidades adicionales que beneficien al mismo (DA, 2015b).

Conclusiones

El desarrollo de líderes con un entendimiento compartido, una comunicación eficaz y una cohesión de equipo desarrolla suboficiales que aportan estado de ánimo y confianza, comparten sus conocimientos, se ocupan de los efectos operacionales sobre líderes y subordinados, y crean interoperabilidad y confianza mutua entre los integrantes del equipo. Los líderes crean y aprovechan posiciones de ventaja relativa, imponen múltiples dilemas al enemigo y anticipan, planifican y ejecutan transiciones. A través de su experiencia, habilidades y aportaciones, los suboficiales contribuyen a la ADM en apoyo de la ampliación de los límites que buscan una solución para problemas complejos. ■

Descargo de responsabilidad: Las opiniones expresadas en el presente artículo son las de los autores y no reflejan necesariamente las del NCO Journal, del Ejército de EUA o del Departamento de Defensa.

Referencias

Dagher, J. (2018). *Why non-U.S. Militaries should adopt the U.S. Army design methodology*. The Strategy Bridge. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2018/4/3/why-non-us-militaries-should-adopt-the-us-army-design-methodology>

Department of the Army. (2014). *Operational environment and Army learning* (TC 7-102). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/tc7_102.pdf

Department of the Army. (2015a). *Army design methodology* (ATP 5-0.1). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/atp5_0x1.pdf

Department of the Army. (2015b). *Leader development* (FM 6-22). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/fm6_22.pdf

Department of the Army. (2019). *Mission command* (ADP 6-0). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18314-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf

Fox, A. C. (2018). *Tactical application of Army design methodology. GEN Eisenhower's response to World War II German Ardennes offensive*. Cavalry & Armor Journal, 9(3), 28-31. <https://www.benning.army.mil/armor/earmor/content/issues/2018/Summer/3Fox18.pdf>



NCO JOURNAL

El *NCO Journal* ofrece un foro y la oportunidad de publicar para los suboficiales, por los suboficiales, para el intercambio abierto de ideas e información en apoyo del entrenamiento, la educación y el desarrollo. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>