

# Un argumento a favor del desarrollo temprano de capacidades de autoconciencia en los suboficiales

Sargento Mayor Antadius Smith

Departamento de Petróleo y Agua, 262° Batallón de Intendencia, Escuelas de Intendencia

**E**n la actualidad, los suboficiales se enfrentan a retos que van mucho más allá de la formación básica de liderazgo. Las asignaciones y tareas asociadas con las funciones y responsabilidades de cada grado de suboficial requieren líderes que sean capaces de adaptarse a entornos en constante cambio. Se desempeñan como instructores, evaluadores y formadores, y asesoran a los comandantes en la toma de decisiones esenciales para vencer en las guerras de nuestra nación. Sus funciones evolucionan continuamente a medida que evolucionan los requisitos de la guerra. Los suboficiales deben desenvolverse dentro de autonomías bien definidas, para triunfar en los combates del siglo XXI. Por eso deben mantenerse conscientes de sí mismos y ser auténticos, desarrollar confianza y lograr el empoderamiento que les permita responder a las exigencias de los conflictos multidominio.

## Fomento de la autoconciencia

El modelo que utiliza actualmente el Ejército para la formación de suboficiales de alta jerarquía emplea evaluaciones del pensamiento cognitivo y

no cognitivo y la retroalimentación de sus subordinados y pares durante el Programa de Evaluación de Sargentos Mayores (Departamento del Ejército, 2021). La evaluación de los líderes antes de que se les asignen puestos de mando permite que el Ejército pueda contar con los líderes adecuados en los puestos adecuados con el tiempo. Sin embargo, es necesario evaluar a los suboficiales desde el inicio de su carrera para desarrollar habilidades de autoconciencia.

Una consecuencia negativa de no desarrollar la autoconciencia desde el principio es la posibilidad de que los suboficiales crean que

### El sargento mayor

**Antadius Smith** ocupa el cargo de sargento mayor del Departamento de Petróleo y Agua (PWD, por sus siglas en inglés), 262° Batallón de Intendencia, Escuelas de Intendencia. En los últimos 20 años ha ocupado diversos puestos de mando, desde jefe de equipo hasta sargento mayor. Smith se graduó del Curso de Sargentos Mayores Clase 73 y tiene una maestría en liderazgo ejecutivo de la Universidad Liberty.



Soldados del Ejército de EUA que asisten al Curso Básico de Liderazgo (BLC) en la Academia de Suboficiales de Hawái forman un equipo para voltear un neumático durante la competencia de PT de la academia. Los suboficiales deben mantenerse conscientes de sí mismos y desarrollar habilidades de autenticidad, confianza y empoderamiento para apoyar las exigencias de los conflictos multidominio. (Foto: Sargento Christopher Thompson, Ejército de EUA)

están por encima de toda corrección. Esto podría llevar a una falta de rendición de cuentas y, en última instancia, a un deterioro de la efectividad del equipo. Las habilidades individuales de autoconciencia siguen siendo fundamentales para mantener la cohesión del equipo y obligan a los líderes a seguir adaptándose a los entornos cambiantes a lo largo de su carrera.

La inclusión de evaluaciones de suboficiales antes del inicio de las juntas de ascensos crearía una base de retroalimentación necesaria que los líderes del Ejército podrían utilizar para ayudar a sus subordinados. Otra posibilidad sería incorporar evaluaciones de pares durante el Curso Básico de Liderazgo (BLC, por sus siglas en inglés) para fomentar la retroalimentación de evaluaciones de suboficiales en etapas tempranas de sus carreras. Por último, solicitar y utilizar evaluaciones de pares y de subordinados durante el asesoramiento trimestral de

suboficiales también mejoraría la conciencia de los líderes. Las personas conscientes de sí mismas influyen en la autorregulación, que fomenta la humildad (Miller & Verhaeghen, 2022). El desarrollo intencional de los suboficiales desde el principio, mediante evaluaciones continuas a lo largo de su carrera, fomentará la autenticidad.

## Autenticidad

Las diversas formaciones del Ejército requieren líderes que abracen el cambio y superen la adversidad. Los líderes auténticos practican la autorreflexión a lo largo de su trayectoria militar, identificando los puntos fuertes y débiles que reducen los comportamientos contraproducentes en las organizaciones. La percepción de la autenticidad de un líder afecta positivamente a la percepción del nivel de compromiso con el trabajo de los subordinados (Arokiasamy et

al., 2022). Las responsabilidades de los líderes a menudo los obligan a buscar la validación a través del buen rendimiento de su organización y de sus subordinados. Son incontables los casos en los que contribuciones poco agradecidas se convierten en factores críticos de éxito.

Los cambios en el entorno operacional exigen que los líderes se adapten y escuchen a sus soldados para comprender a cada miembro de su equipo. Una comunicación sana con los miembros del equipo permite a la organización fomentar un ambiente propicio a la retroalimentación. Los suboficiales que aceptan la retroalimentación se esfuerzan más por evolucionar en su cargo y obtener resultados positivos. Con sus acciones, generan credibilidad, que se manifiesta en su confianza para liderar en entornos complejos y cambiantes.

## Confianza

Los líderes desarrollan confianza durante su carrera gracias a sus experiencias profesionales y de primera mano en calidad de suboficiales. El desarrollo de su propia autoconfianza le ayudará a fortalecer la confianza que tienen sus subordinados en la organización. La confianza es contagiosa y se extiende por toda la organización (DA, 2006). Los líderes que consideran sus niveles de confianza como una habilidad podrían solicitar orientación en forma de asesoramiento y tutoría a fin de fortalecer la autoconfianza a lo largo de su experiencia como suboficiales.

Los líderes seguros de sí mismos comprenden la importancia de pedir ayuda cuando es necesario. Hay momentos en la carrera de un suboficial en los que las circunstancias eclipsan sus responsabilidades diarias de dirigir formaciones. La adversidad es uno de los mayores maestros de humildad y mejora la conciencia de los líderes durante las crisis. Los suboficiales seguros de sí mismos saben cuándo tomar las riendas y cuándo buscar orientación. Además, mejoran las organizaciones empoderando a sus subordinados y favoreciendo un ambiente positivo.



La sargento Roshunda M. Cole, de Comando y Compañía de Comando, Batallón de Tropas Especiales de la División, 1ª Brigada de Infantería, participa en una clase de resiliencia en Fort Riley, Kansas, el 24 de julio de 2023. Cole aprendió sobre las seis competencias del programa MRT del Ejército, incluyendo la autoconciencia, la autorregulación, el optimismo, la agilidad mental, la fortaleza del carácter y la conexión. Las habilidades individuales de autoconciencia siguen siendo fundamentales para la cohesión del equipo y requieren líderes que sigan adaptándose a entornos cambiantes a lo largo de su carrera. (Foto: Especialista Dawson Smith, Ejército de EUA)

## Empoderamiento

Para empoderar a otros dentro de la formación es necesario que los suboficiales compartan su visión y mantengan su compromiso con los valores de la organización. Los valores del Ejército sientan las bases para que los soldados desarrollen cualidades saludables, necesarias para un comportamiento positivo. Facultar a los subordinados simplifica el proceso y permite al Ejército mantener el éxito a medida que los líderes entran y salen del servicio. Compartir los conocimientos y la experiencia a través de una retroalimentación genuina ayuda a los soldados a manejar las expectativas de su carrera y apoya el crecimiento y desarrollo constantes.

Los líderes que valoran el asesoramiento y la retroalimentación constructiva verdaderamente facultan a sus formaciones para lograr los mejores rendimientos de los subordinados. Los soldados que

se sienten aceptados y valorados tienen más probabilidades de continuar en el servicio. Por lo tanto, los suboficiales influyen sustancialmente en la retención de los soldados y sirven de modelo a seguir para aquellos jóvenes soldados destinados a convertirse en futuros suboficiales del Ejército de EUA.

## Conclusión

Los futuros suboficiales deben ser conscientes de sí mismos y desarrollar aptitudes que fomenten la

autenticidad, la confianza y el empoderamiento para responder a las exigencias de un combate multidominio. Adoptar estos pilares ayuda a formar líderes con carácter que se convertirán en suboficiales fuertes y dignos de liderar los combates del futuro. ■

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

---

## Referencias

Arokiasamy, A., Rizaldy, H., & Oiu, R. (2022). *Exploring the impact of authentic leadership and work engagement on turnover intention: The moderating role of job satisfaction and organizational size*. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1-21. <https://www.proquest.com/openview/0ab481763bcb10eda7635d216beceb6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25336>

Department of the Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile. Field Manual 6-22: Developing leaders*.

[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN36735-FM\\_6-22-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf)

Department of the Army. (2021). *Sergeant Major assessment program*. <https://www.army.mil/standto/archive/2021/01/15/>

Miller, J.T. & Verhaeghen, P. (2022). *Mind full of kindness: self-awareness, self-regulation, and self-transcendence as vehicles for compassion*. *BMC Psychology*, 10, 1-14. <https://bmcpublishing.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-022-00888-4>

Army University Press agradece al Instituto de Cooperación para la Seguridad del Hemisferio Occidental (WHINSEC), División de Traducción e Interpretación, el apoyo prestado a través de la traducción de éste y otros artículos de la edición hispanoamericana de *Military Review*. Traducción de María Marrero, WHINSEC, División de Traducción e Interpretación.



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/>