

La jungla

Reflexión sobre el papel de la división con respecto a la gestión del entrenamiento en la 25ª División de Infantería

Mayor Chris Mattos, Ejército de EUA

Como la principal división del Ejército de EUA en el Pacífico y como expertos en ambientes selváticos, es apropiado que la 25ª División de Infantería (25th Infantry Division, 25ª ID) piense en la gestión del entrenamiento utilizando la propia selva como metáfora. Las junglas de Hawái y otras

El mayor Chris Mattos, Ejército de EUA, es planificador en la sección G-3 de Entrenamiento de la 25ª División de Infantería, en Schofield Barracks, Hawái. Es licenciado en Investigación de Operaciones por la Academia Militar de EUA y tiene una maestría en Psicología Socio-organizativa por la Universidad de Columbia. Durante su carrera, sirvió en el 1er Escuadrón del 2º Regimiento de Caballería, en el 1er Batallón del 187º Regimiento de Infantería, en la 3ª Brigada de la 101ª División Aerotransportada, en la Escuela Preparatoria de la Academia Militar de EUA y en la 25ª División de Infantería.

que son parte del área de responsabilidad del Comando Indo-Pacífico de Estados Unidos (United States Indo-Pacific Command, USINDOPACOM) se dividen en cuatro capas estructurales que podríamos utilizar como una construcción física para pensar en la gestión del entrenamiento, la preparación e incluso el desarrollo de líderes. Los cuatro estratos son la capa emergente (división), el dosel arbóreo (brigada), el sotobosque (batallón/escuadrón), y el suelo del bosque (compañía/batería/tropa y niveles inferiores).

La metáfora de la jungla

La capa emergente se extiende desde el dosel, está en contacto directo con los rayos del sol y absorbe agua con el follaje más resistente de la selva para ayudar a la vegetación de abajo a sobrevivir a períodos de sequía. Los árboles que se extienden hasta la capa emergente son algunos de los más antiguos y fuertes de la selva, ya que están constantemente expuestos a fuertes vientos y lluvias. Los animales que viven en la capa emergente deben ser ágiles y capaces de sobrevivir con una protección limitada de los elementos y de atravesar las alturas más traicioneras de la selva.

En el dosel arbóreo encontramos una densa red de vegetación que crea una capa protectora sobre el sotobosque y el suelo del bosque. El dosel protege los dos niveles inferiores del viento, la lluvia y la luz del sol, creando el ambiente húmedo y estable que permite que la vida florezca debajo. Las hojas de esta capa se han adaptado para repeler el agua a los niveles inferiores. Y mientras la capa emergente depende del viento para esparcir las semillas, las plantas del dosel dependen de los frutos que caen y son ingeridos por los animales de abajo para regenerar la materia orgánica. Estas condiciones ideales en el dosel crean un próspero ecosistema de vida entre innumerables especies.

En el sotobosque, las condiciones son aún más oscuras, tranquilas y húmedas. Las plantas son mucho más cortas y grandes para ayudar a absorber la luz del sol y la lluvia que ha atravesado el dosel. Aquí, el alimento



Soldados del 1^{er} Batallón, 21^o Regimiento de Infantería (Gimlets), 2^a Brigada de Combate de Infantería, 25^a División de Infantería, realizan operaciones de movimiento para hacer contacto el 13 de marzo de 2020 durante un entrenamiento en Schofield Barracks, Hawái. (Foto: Especialista Jessica Scott, Ejército de EUA)

y la vida son abundantes; los animales disfrutan de la seguridad de los elementos y del camuflaje frente a los depredadores.

Por último, en el suelo del bosque, encontramos las condiciones más dinámicas en lo que parece ser la capa más tranquila de la selva. El suelo del bosque es la parte más oscura de la selva, por lo que es la más difícil para que las plantas crezcan. Pero en el suelo es también donde se produce un gran grado de actividad que sostiene la vida en la selva. El follaje que cae al suelo se descompone y se regenera para proporcionar nutrientes al resto de la selva. Innumerables especies dependen de los procesos regenerativos que ocurren aquí para sobrevivir y prosperar. Aquí vemos una vasta red de sistemas radiculares interconectados que permite a las numerosas especies de plantas y hongos comunicarse, adaptarse a las condiciones cambiantes y compartir recursos en una enorme sinfonía simbiótica de regeneración y crecimiento.

Gestión del entrenamiento de la unidad

El término «gestión del entrenamiento de la unidad» (*unit training management*, UTM) es una parte universal del léxico del Ejército de EUA. Y aunque se utiliza con frecuencia y se entiende por lo general, ¿qué es exactamente la gestión del entrenamiento? A los efectos de este artículo, ¿a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de gestión del entrenamiento a nivel de división? Aunque los componentes discretos se explican en detalle, sería difícil encontrar una definición concisa del término en cualquiera de las doctrinas de la serie 7-0 vigentes o derogadas. *The Leader's Guide to Unit Training Management* (Guía del líder para la gestión del entrenamiento de la unidad), publicada por el Centro de Armas Combinadas en diciembre de 2013, define la gestión del entrenamiento de la unidad como «el proceso que los comandantes, líderes y personal utilizan para planificar el



Un soldado hace rápel desde un helicóptero UH-60 Black Hawk el 22 de abril de 2021 durante un entrenamiento de asalto aéreo en Schofield Barracks, Hawái. Además de hacer rápel, los estudiantes aprenden sobre operaciones de carga colgante con eslingas y operaciones de aeronaves. (Foto: Especialista Jessica Scott, Ejército de EUA)

entrenamiento de la unidad e identificar los recursos necesarios para planificar-preparar-ejecutar-evaluar el entrenamiento»¹.

En los niveles de brigada e inferiores, la UTM se describe más a menudo a través de los sistemas y procesos que la componen: el modelo de entrenamiento de 8 pasos, el marco de entrenamiento conocido como T-Week, el desarrollo del plan de entrenamiento de la unidad, etc. También es vista como un proceso de planificación paralelo que se alinea con los procedimientos de liderazgo de la tropa en los niveles de compañía e inferiores y el proceso de toma de decisiones militares en los niveles de batallón y superiores. Además, es considerada, acertadamente, como un sistema interconectado que se alinea tanto con el marco de operaciones de «planificar-preparar-ejecutar-evaluar» como con las actividades del comandante en el proceso de operaciones de «comprender-visualizar-describir-dirigir-evaluar».

Pensar en la gestión del entrenamiento a nivel de división

Si bien este enfoque, en gran medida científico, de la UTM es fundamental y sirve para la brigada y los escalones inferiores, debemos preguntarnos si también es aplicable a nivel de división. Al igual que la capa emergente de la selva, podríamos pensar en el papel de la división en la UTM como algo más que los gestores de otro proceso de planificación.

El cuartel general de la división, incluyendo los líderes y el estado mayor, tiene una importante responsabilidad en la configuración del ambiente de entrenamiento para el «dosel» que se encuentra debajo. La división ejerce varias funciones críticas en este modelo. En primer lugar, configura el ambiente de entrenamiento que crea las condiciones para mejorar la competencia en las tareas esenciales de la misión y la preparación. La división es el conducto entre los encargados del entrenamiento y el ambiente operacional, que incluye la orientación e intención del cuartel general superior, el terreno físico, el enemigo, el dominio de la información y la disponibilidad de recursos, como terreno, municiones, dinero, instalaciones, transporte, combustible y, lo más importante, tiempo.

Al igual que en una operación táctica, la división actúa como el nodo de mando de la misión de conformación, proporcionando orientación e intención, controlando el combate profundo, definiendo el espacio de

batalla, proporcionando medios de apoyo, gestionando el ritmo operacional (*operational tempo*, OPTEMPO), ponderando los esfuerzos y sincronizando las actividades. La división aprovecha la capacidad de todo su estado mayor y sus relaciones tanto con los cuarteles generales superiores como con las unidades adyacentes para crear las condiciones en las que la UTM pueda llevarse a cabo de forma eficiente. Además, la división es responsable de la gestión del cambio, de la priorización de recursos finitos y de la definición y comunicación clara de los estados finales del entrenamiento requerido, con el fin de crear y mantener la preparación. La división protege a los escalones inferiores de los cambios naturales conocidos y desconocidos del ambiente.

Mientras que la división conforma el ambiente de entrenamiento mediante orientaciones anuales, políticas y sincronización a largo plazo, la brigada, o el dosel en este caso, se centra en la priorización, la dotación de recursos y la planificación deliberada de varios equipos y formaciones. La brigada encaja dentro de la visión y orientación de la división porque proporciona dirección y una descripción explícita de los estados finales de capacidad deseados para cada elemento subordinado dentro de cada uno de los horizontes de eventos que impulsan su plan de entrenamiento de la unidad. Los batallones, o el sotobosque, toman este marco y proporcionan un enfoque y una dirección específicos para cada uno de los requisitos únicos de la compañía. Mientras que la brigada generalmente planifica y asigna recursos, el batallón prioriza y entrega esos recursos, incluyendo el tiempo, a las compañías. La compañía y los niveles inferiores, o el suelo del bosque, prevén, solicitan y consumen esos recursos asignados para cumplir los objetivos de entrenamiento de la unidad bajo la supervisión directa de los líderes de la compañía.

Dinámica de entrenamiento única en la 25ª División de Infantería

En la 25ª ID hay varias dinámicas únicas que afectan el panorama de la gestión del entrenamiento. En primer lugar, al ser una de las divisiones del Ejército fuera del territorio continental de Estados Unidos, estamos organizados con dos brigadas de combate de infantería (*infantry brigade combat team*, IBCT), cada una con dos batallones de infantería y un escuadrón de caballería. Una división de infantería suele estar organizada con tres IBCT, cada una con tres

batallones de infantería y un escuadrón de caballería. Además, en los últimos años, la 25ª ID ha rediseñado sus dos brigadas de combate Stryker para que se convirtieran en IBCT. Con la pérdida de las Strykers también se produjeron cambios en nuestros vínculos de cooperación en materia de seguridad en el Pacífico.

de combate, la brigada de artillería de la división y la brigada de apoyo de la división apoyan continuamente estos eventos, independientemente de cual IBCT sea la principal unidad, además de sus requisitos rutinarios de entrenamiento, como artillería aérea, artillería de sostenimiento y tablas de artille-

◀◀ A diferencia de muchas otras áreas de entrenamiento del Ejército, pero ciertamente más en Hawái, hay una multitud de consideraciones ambientales, culturales y comunitarias que nuestros planificadores también deben tener en cuenta. ▶▶

Algunos de nuestros principales socios estaban en proceso de incorporar variantes de las Stryker a sus propios ejércitos, lo que convertía a otras formaciones con esa capacidad en un socio preferente para esas naciones. Cuando se produjo esta modificación, también cambió el papel de la 25ª ID en las principales maniobras anuales como Pacific Pathways. Estos cambios a nivel estratégico tuvieron varias repercusiones en la forma en que nuestras dos divisiones IBCT podían mantener la preparación para el entrenamiento en un año fiscal determinado.

En un año de entrenamiento, la 25ª ID llevó a cabo un ejercicio de entrenamiento colectivo denominado Lightning Forge que sirvió como evaluación externa de la brigada para prepararla para una rotación anual en el Centro de Entrenamiento y Preparación Conjunta (*Joint Readiness Training Center, JRTC*) de Fort Polk, en Luisiana. También apoyó una rotación de varios meses en el Pacífico en apoyo del ejercicio Pacific Pathways en el que una IBCT, parte del estado mayor de la división, la brigada de aviación de combate, la brigada de artillería de la división y la brigada de apoyo de la división se desplegaron en múltiples países de la región para llevar a cabo entrenamientos conjuntos. Esto significa que cada año, un IBCT lleva a cabo tres eventos importantes consecutivos: el ejercicio de entrenamiento colectivo, la rotación en el JRTC y las rotaciones del Pathways. Esto permite que la otra IBCT se prepare para los mismos eventos de entrenamiento el año siguiente en el puesto de origen. La brigada de aviación

ría. Muchos de estos eventos se realizan simultáneamente con los del Pacific Pathways para garantizar que la división siga mejorando su preparación en todos los aspectos, en lugar de atrofiarse durante las maniobras más importantes en el Pacífico.

Además de estos tres eventos, la división también realiza entrenamientos de certificación a nivel individual como el de experto en infantería, soldado experto y experto en medicina de campo. También participa en múltiples ejercicios de puestos de mando conjuntos y multinacionales, así como en actividades de asociación adicionales que no son parte del Pacific Pathways. Todo esto se suma a los requisitos normales de entrenamiento en el puesto de origen, como el entrenamiento obligatorio del Reglamento del Ejército 350-1, *Entrenamiento del Ejército y Desarrollo de Líderes (AR 350-1, Army Training and Leader Development)*, la calificación de tiro de acuerdo con la estrategia integrada de entrenamiento de armas, el entrenamiento de habilidades individuales, el entrenamiento colectivo como los ejercicios de entrenamiento situacional, los ejercicios de entrenamiento de campo y los ejercicios con fuego real (*live-fire exercises, LFX*) en los niveles de equipo a batallón. Al mismo tiempo, las unidades tienen la tarea de modernizarse, llevando a cabo múltiples entrenamientos con equipos nuevos. Y, por si fuera poco, las unidades de la división tienen que estar preparadas para apoyar los requisitos de respuesta a crisis en la zona de responsabilidad, lo cual requiere una gran cantidad de ejercicios de despliegue de preparación para emergencias.



Soldados de la 25ª División de Infantería realizan un cruce de río en junio de 2020 en Schofield Barracks, Hawái. (Foto: 25ª División de Infantería)

La segunda dinámica única se deriva de nuestras relaciones de mando con nuestros cuarteles generales. La 25ª ID es la única división del Ejército que no pertenece al Comando de Fuerzas (Forces Command, FORSCOM). Tenemos una relación de mando de combate con el USINDOPACOM, estamos asignados al Ejército del Pacífico (que es el Comando de Servicio del USINDOPACOM), y tenemos una relación de control operacional con el I Cuerpo. Esta dinámica de relación de mando es única para la 25ª ID y amplía sus requisitos de apoyo a múltiples partes interesadas.

La tercera dinámica exclusiva de la 25ª ID es su papel como comando del Ejército de EUA en Hawái y su ubicación geográfica. El comandante general de la 25ª ID actúa simultáneamente como comandante del Ejército de EUA en Hawái y es administrativamente responsable de múltiples entidades del Ejército en la región, entre las que se incluyen la Guarnición del Ejército de EUA en Hawái, el 9º Comando de Apoyo a la Misión, el 8º Comando de Sostenimiento del Teatro, el 18º Comando Médico, la 500ª Brigada de Inteligencia Militar, la 94ª Defensa Aérea y de Misiles y el 311º Comando de Señales del Teatro. Además, la 25ª ID también tiene contacto y apoya el entrenamiento externo de unidades adyacentes como la Guardia Nacional

del Ejército de Hawái, el Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva de la Universidad de Hawái, las Fuerzas de Operaciones Especiales, la Fuerza Área y los Infantes de Marina. Estas relaciones traen consigo una serie de requisitos adicionales de apoyo al entrenamiento, así como oportunidades únicas.

Por último, la propia isla crea desafíos únicos en la gestión del entrenamiento. El transporte a tierra firme para ejercicios de entrenamiento en Estados Unidos continental, como en el JRTC, suele suponer varias semanas adicionales de desplazamiento para el material rodante y los equipos. Esto también requiere la utilización de capacidades limitadas de buques de apoyo logístico. El tamaño relativamente pequeño de Oahu, así como la alta demanda de instalaciones de entrenamiento y de campos de tiro limitados, hace que la previsión y la asignación de recursos terrestres sean especialmente complicadas. A diferencia de muchas otras áreas de entrenamiento del Ejército, pero ciertamente más en Hawái, hay una multitud de consideraciones ambientales, culturales y comunitarias que nuestros

planificadores también deben tener en cuenta. Por último, nuestra mayor zona de entrenamiento, el Área de Entrenamiento de Pohakuloa, se encuentra fuera de la isla, a unos 200 kilómetros al otro lado del océano Pacífico, en la «Isla Grande», lo que complica aún más los factores de planificación logística y de transporte de nuestras brigadas y batallones.

Cómo abordar los obstáculos de la gestión del entrenamiento

Los retos mencionados anteriormente (que muchas veces al final son oportunidades) hacen que la planificación y sincronización del entrenamiento a largo plazo sea única en la 25ª ID. Sin una previsión adecuada, estos factores tienen el potencial de sobrecargar nuestras dos IBCT, así como la limitada capacidad de apoyo de la artillería de la división, la brigada de aviación de combate y la brigada de apoyo a la división. Como parte del esfuerzo global para priorizar a las personas y aumentar la preparación general de la fuerza, el Ejército está ayudando a las divisiones a mejorar esta previsibilidad.

En las últimas décadas, hemos sido testigos de la transición del Ejército a través de varios modelos de preparación como el modelo de generación de fuerzas, las fuerzas alineadas regionalmente, la evaluación del entrenamiento objetivo y el modelo de preparación sostenible. Este año, el Ejército ha presentado el Modelo de Preparación y Modernización Alineado Regionalmente (Regionally Aligned Readiness and Modernization Model, ReARMM) como su modelo de preparación principal de cara al futuro. Este tiene como objetivo sincronizar el entrenamiento, los requisitos de la misión y los esfuerzos de modernización, al tiempo que alinea las fuerzas a los comandos combatientes geográficos específicos con el fin de maximizar la preparación y la previsibilidad. El modelo será impulsado por la implementación universal del conjunto de herramientas de sincronización del Ejército y servirá como sistema de registro a nivel del Ejército para introducir, seguir, proyectar y sincronizar los requisitos de entrenamiento, misión y modernización en toda la fuerza.

A nivel de división, también hemos empezado a transformar, perfeccionar y mejorar nuestros sistemas y procesos para ejecutar la filosofía de gestión del entrenamiento a nivel de división anteriormente esbozada y establecer las condiciones para una transición al

ReARMM. Por ello, el primer paso fue definir cómo queríamos que fuera nuestro modelo de entrenamiento de dos años para la división. Teniendo en cuenta nuestras dos IBCT y la multitud de requisitos definidos anteriormente, creamos una plantilla doctrinal predecible que establecía de manera uniforme en tiempo y espacio cuándo debían producirse los principales eventos para dar a las unidades subordinadas la máxima previsibilidad de planificación.

En segundo lugar, desarrollamos planes de dirección de ataque anuales que identificaban y preveían períodos de fricción para permitir al estado mayor empezar a abordar y mitigar el riesgo mucho antes en el ciclo de planificación. Mediante el uso de horizontes de planificación basados en eventos y de factores de misión críticos (como ejercicios de puesto de mando, ejercicios de entrenamiento colectivo, rotaciones en el JRTC, ejercicios Warfighter, ventanas de modernización de fuerzas y misiones de respuesta a crisis), pudimos tener más en cuenta los períodos recurrentes de alto riesgo, especialmente centrados en períodos de transición. Además, estaba claro que, como división, los esfuerzos de planificación estaban generalmente dispersos tanto dentro de las operaciones como en el estado mayor. Pusimos en marcha un evento rutinario de sincronización de operaciones y una conferencia semestral sobre recursos a nivel de división a fin de sincronizar los esfuerzos de toda la organización.

Estos eventos han sido diseñados para integrar y alimentar los procesos rutinarios de gestión del entrenamiento a nivel de división, como nuestra publicación anual de orientación sobre el entrenamiento, los informes semestrales y las conferencias de integración de recursos. Además, integran y alimentan el proceso de sincronización y dotación de recursos del Ejército, que incluye sobre todo la conferencia semestral y la conferencia de modernización y equipos. Estos esfuerzos, además de los nuestros para reformar el proceso de órdenes, desarrollar un manual de reuniones de entrenamiento de compañía-batería-tropa, y crear una guía de entrenamiento digital de la división, han ayudado significativamente a la división a desempeñarse más como la «capa emergente» al servicio de las capas del «dosel» y por debajo. Nos han permitido configurar mejor el futuro ambiente de entrenamiento, mejorando sustancialmente la previsibilidad, priorizando y sincronizando los esfuerzos,

y asignando recursos valiosos de forma eficiente y eficaz. Todo esto tiene como objetivo mejorar la letalidad de la fuerza mediante la construcción y el mantenimiento de la preparación.

Al contemplar el futuro de la división en el marco del ReARMM y de la nueva estrategia «People First»,

Sin embargo, suponiendo que la 25ª ID continúe ejecutando las rotaciones en el JRTC según lo previsto, existe la posibilidad de que las brigadas realicen ejercicios con fuego real de pelotón y de armas combinadas de compañía en el puesto de origen, mientras que los días de ejercicios con fuego real en el JRTC podrían

«Tenemos que encontrar formas creativas de desarrollar y mantener la ventaja estratégica, tanto en nuestras capacidades tecnológicas como en nuestra competencia táctica y operacional, y al mismo tiempo cumplir con las directrices del Ejército de fomentar la preparación poniendo a nuestra gente primero.»

también estamos empezando a plantearnos algunas preguntas difíciles sobre el futuro de nuestras rotaciones en el JRTC para la 25ª División². En primer lugar, y en consonancia con el mensaje de los altos mandos del Ejército a la fuerza, estamos pensando en la relación costo-beneficio de enviar una IBCT de la 25ª División al JRTC. Nuestra misión principal es mantener un compromiso permanente con los socios regionales para configurar el ambiente y prevenir conflictos en toda la región de USINDOPACOM. Por lo tanto, debemos considerar hasta qué punto podemos mejorar la preparación durante el entrenamiento colectivo en el puesto de origen con el apoyo del Centro de Preparación Multinacional Conjunto del Pacífico y durante el Pacific Pathways. Esto permite entrenar y certificar unidades en un entorno selvático, para darnos más flexibilidad para llevar a cabo la modernización de la fuerza, y también para reducir significativamente el costo financiero, el riesgo de la preparación del equipo, y los altos costos del OPTEMPO para nuestros soldados y familias asociados con una rotación en el JRTC, un ejercicio de entrenamiento colectivo, y el ejercicio Pathways, todos en el mismo año (especialmente dado que hay dos IBCT). Si el Comando de Fuerzas quiere reducir el escalón en el que se concentra el entrenamiento en el JRTC, puede ser posible lograr muchos de los objetivos de entrenamiento aquí en el Pacífico que de otra manera lograríamos en el JRTC, todo mientras se ahorra tiempo, recursos y estrés para los soldados, las familias y el equipo.

utilizarse como entrenamiento de contingencia de fuerza contra fuerza. Los ejercicios de entrenamiento sobre el terreno son el lugar en el que las organizaciones desarrollan el mando tipo misión y la destreza táctica en varios escalones. La competencia en el entrenamiento (que incluye maniobras con fuego real) puede y debe centrarse en los escuadrones y pelotones, culminando como mucho con ejercicios de entrenamiento situacional de la compañía y ejercicios con fuego real de armas combinadas antes de ir a una rotación en el JRTC. La competencia centrada en el batallón y la brigada puede ejercitarse y evaluarse mediante ejercicios de entrenamiento colectivo en el puesto de origen, ejercicios de mando tipo misión virtuales o preparados, maniobras en el Pacífico y evaluaciones externas móviles (es decir, en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto del Pacífico). Las evaluaciones externas de la brigada no tienen que ser necesariamente prerrequisitos para el JRTC, aunque ese tiempo de entrenamiento debería utilizarse para entrenar y certificar al menos hasta el nivel de compañía antes de cualquier rotación en el JRTC. Si no se va al JRTC, los ejercicios de entrenamiento colectivo deben aprovecharse en el escalón apropiado de acuerdo con los próximos requisitos del Pacific Pathways y según lo establecido en la guía de entrenamiento anual.

La última paradoja que tratamos de conciliar es la tensión entre la transición del Ejército hacia la preparación de operaciones de combate a gran escala (*large-scale combat operations*, LSCO) contra potenciales



Soldados de la Batería Charlie hacen una demostración de las capacidades del obús M777 el 19 de octubre de 2020 durante una visita del teniente general S. K. Saini, subjeefe de Estado Mayor del Ejército de la India, a Schofield Barracks, Hawái. (Foto: Especialista Jessica Scott, Ejército de EUA)

adversarios con capacidades casi similares y el cambio del Ejército hacia la focalización en la letalidad a nivel de compañía y por debajo, mientras se asume el riesgo en los niveles de batallón y superiores. En las LSCO, así como en el ReARMM, la división es considerada la unidad central de maniobra. Por tanto, podría argumentarse que, desde una perspectiva operacional, deberíamos centrarnos en las brigadas y divisiones en todas las funciones de combate y competencias de mando de las misiones.

Además, bajo este paradigma se podría plantear que las divisiones también deberían ser el punto central como unidad de rotación en el JRTC. Esta posición, sin embargo, no responde a la intención de la actual estrategia «People First!», que pretende aumentar simultáneamente la letalidad de las unidades pequeñas, disminuir el OPTEMPO y reducir el estrés de los soldados y sus familias. Debido a esta dinámica aparentemente contradictoria, como división, es cada vez más importante que seamos capaces de hacer bien ambas cosas. Nuestra capacidad de comprender este nuevo ambiente operacional y de entrenamiento, de adaptar las orientaciones correspondientes y de sincronizar

las actividades en tiempo y espacio se ha vuelto aún más crítica. Tenemos que encontrar formas creativas de desarrollar y mantener la ventaja estratégica, tanto en nuestras capacidades tecnológicas como en nuestra competencia táctica y operacional, y al mismo tiempo cumplir con las directrices del Ejército de fomentar la preparación poniendo a nuestra gente primero.

Preparación

Dependiendo del lugar, la referencia o el tema de discusión, todos tendemos a pensar y hablar de la preparación de maneras muy diferentes. El Reglamento del Ejército 525-30, *Preparación estratégica y operacional del Ejército* (AR 525-30, *Army Strategic and Operational Readiness*), define la preparación como «la capacidad de las fuerzas militares de EUA para luchar y cumplir con las exigencias de la NMS [National Mission

Strategy]», y la preparación de las unidades se define como «la capacidad de una unidad para desempeñarse según su diseño»³. En la 25ª ID, pensamos y hablamos de la preparación como un componente esencial del enfoque operacional del comandante general, que se compone de cuatro líneas de esfuerzo principales: personal, asociaciones, preparación e innovación/modernización.

La línea de esfuerzo con respecto a la preparación, «Entrenar, Desplegar, Combatir, Ganar», es definida como la capacidad de «mantener una fuerza ágil y lista que pueda mantener un compromiso continuo con los socios regionales para tener un INDOPACÍFICO libre y abierto y que esté preparada para desplegarse, combatir y ganar rápidamente en operaciones de combate a gran escala en cualquier parte del mundo»⁴. La línea de esfuerzo se divide en cuatro sublíneas de esfuerzo: (1) preparación operacional, definida como «la garantía de que las fuerzas asignadas son capaces de desplegarse regionalmente y en todo el mundo con poca antelación»; (2) preparación para el entrenamiento, en la cual «las unidades están entrenadas, certificadas y preparadas para ejecutar las tareas esenciales de la misión»; (3) dotación de personal, en donde «las unidades son medios para cumplir los objetivos de preparación para el entrenamiento y el despliegue»; y (4) preparación de equipo, en la que nuestros «equipos, propiedades, existencias de suministros y procesos de gestión permiten a las unidades mantener una preparación operacional constante»⁵. El estado final de esta línea de esfuerzo es que todos los soldados de la 25ª ID estén físicamente en forma, sean mentalmente fuertes y estén altamente entrenados como expertos en operaciones selváticas para desplegarse, combatir y ganar en las operaciones de combate a gran escala en cualquier parte del mundo. Este marco de trabajo ha servido como un manual esencial para ayudar a la división a pensar en la preparación, pero también está claro que estas definiciones no capturan completamente la esencia intangible de la preparación que también pretendemos mejorar.

Creemos que la preparación es algo más que las métricas de entrenamiento (*PSRT ratings*)⁶. Aunque estas proyecciones pueden servir como indicadores fiables de la preparación, la verdadera preparación reside en la capacidad de nuestra organización para actuar como un equipo cohesionado en condiciones de austeridad. Nos apoyamos firmemente en una base de confianza como cimiento fundamental de la profesión castrense. En la

práctica, estamos hablando de poner a un soldado y a su equipo de fuego en un objetivo lejano, en cualquier condición, con la máxima probabilidad de éxito, y todo esto a corto plazo.

Esto significa que tanto el soldado como la organización a la que pertenece deben estar «preparados» para diferentes ambientes. Y la preparación ya debe existir antes de que el soldado llegue al hipotético objetivo, de lo contrario, será demasiado tarde una vez que se encuentre en el lugar. Los soldados deben estar preparados física y mentalmente para los rigores del ambiente operacional. Deben estar emocional y espiritualmente sanos, ser resilientes y capaces de superar los desafíos del combate. Deben estar preparados para mantener en orden sus finanzas personales, premios, registros, evaluaciones y asuntos personales mientras están desplegados. No deben tener preocupaciones cuando se encuentran en el objetivo. Deben saber que sus familias están seguras, cuidadas y felices. Su equipo debe estar en las mejores condiciones, y deben confiar en él, no solo sabiendo cómo usarlo sino también sabiendo que funciona y que pueden utilizarlo cuando sea necesario. Deben estar entrenados y dominar todas las habilidades y conocimientos que necesitarán cuando se enfrenten al enemigo. Y, quizás lo más importante, deben confiar en los demás. Esto nos lleva a la discusión crítica sobre el componente más importante de la preparación en el que la división, así como el Ejército, se ha centrado considerablemente, la *confianza*.

Las personas y la confianza

Aunque los componentes de la preparación descritos son ciertamente elementos esenciales de la preparación para el combate, entendemos que todo esto no tiene sentido sin la confianza. La confianza es el factor intangible que hace o deshace la eficacia y la preparación de la organización. En muchos sentidos, nuestro elevado OPTEMPO y el énfasis excesivo en la preparación para el entrenamiento han permitido que se produzca una brecha en la confianza en todo el Ejército, ya que aparentemente hemos perdido de vista una simple verdad: nuestra gente es nuestro más valioso recurso.

En consonancia con los esfuerzos del Ejército por restablecer a las personas como nuestra primera prioridad, la 25ª ID ha dado grandes pasos para volver a conectarse con sus soldados a fin de seguir cultivando una cultura de confianza que aumente de forma indeleble

su letalidad y preparación operacional. Si en las unidades hay agresión y acoso sexual, racismo y suicidios, ¿estamos realmente preparados para el combate incluso si los índices de preparación parecen ser buenos? Si no hay confianza, si no nos conocemos de verdad y no nos preocupamos por los demás, ¿cómo podremos actuar realmente como un equipo cohesionado cuando sea necesario?

En los últimos meses, muchos se han enfocado en este tema. Hemos ordenado a los líderes de todos los niveles que encuentren formas no solo de gestionar mejor el OPTEMPO para aliviar la carga en los escalones inferiores y reducir el estrés de los soldados y sus familias, sino que también hemos buscado con ahínco fortalecer el compromiso entre líderes y soldados. Se trata de algo más que realizar un asesoramiento o conocer a nuestros soldados. Se trata de restablecer la cultura adecuada, una cultura en la que todos los soldados, todos los líderes y todos los miembros de las familias se sientan igualmente responsables de nuestro mayor objetivo de lograr cero agresiones/acosos sexuales, cero incidentes de igualdad de oportunidades y cero suicidios.

En consonancia con el mensaje de nuestros cuarteles generales y con el esfuerzo de cambio cultural del Ejército, hemos puesto en marcha jornadas de preparación semanales y anuales. El objetivo de estos eventos es proporcionar espacios seguros para un diálogo sano y abierto, un debate guiado y una mejora del compromiso entre líderes y soldados. El estrés normal de la vida del Ejército, unido al constante bombardeo de crisis sociales de los últimos meses, ha hecho mella en nuestras formaciones. Estos acontecimientos han dado lugar a un diálogo crítico y han tenido un gran impacto en nuestras formaciones. Los líderes de todos los escalones siguen aprovechando las soluciones creativas para ofrecer interacciones de calidad en sus unidades. Y aunque reconocemos que estos eventos por sí solos no pueden cambiar la cultura del Ejército, han ayudado a servir de catalizador para el cambio. Los líderes de las unidades pequeñas de toda la división reconocieron durante estos eventos que sus soldados necesitan más de este tipo de compromiso y de forma más rutinaria. Esto nos ayudó a todos a recordar que, en medio de todos estos requisitos de entrenamiento, nuestro compromiso más importante es con los demás.

En febrero, la división también llevó a cabo un foro inaugural de líderes de escuadra. Este evento duró

varias semanas y ofreció un día completo de actividades para todos los líderes de escuadra y de sección de cada batallón de la división. Durante estos foros, los líderes de escuadra trabajaron juntos para comprender mejor lo que significa realmente poner a las personas en primer lugar. Trabajaron para comprender cómo podemos atender mejor a nuestros soldados, cómo podemos crear y mantener equipos cohesionados, y cómo podemos superar los impedimentos identificados para tener éxito en esos dos primeros esfuerzos. Este evento fue una gran oportunidad para que el equipo de mando de la división y los líderes del escalón escucharan las perspectivas de nuestros suboficiales, quienes tienen un impacto profundo en nuestros soldados. De cara al futuro, la división está tomando los comentarios recibidos durante estos foros y construyendo un proceso de certificación a largo plazo para ayudar, educar y capacitar mejor a los líderes de escuadrón para que cuiden mejor de sus soldados.

Desarrollo de líderes

Una parte importante de nuestro esfuerzo por cambiar la cultura es la estrategia de desarrollo de líderes. En el Manual de Campaña 6-22, *Desarrollo de Líderes* (FM 6-22, *Leader Development*), el Ejército define el desarrollo de líderes como «el proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo —basado en los valores del Ejército— que convierte a los soldados y civiles del Ejército en líderes competentes y seguros de sí mismos, capaces de actuar con decisión. El desarrollo de líderes se logra a través de la síntesis permanente de conocimientos, habilidades y experiencias obtenidas a través de las oportunidades de entrenamiento y educación en los dominios institucional, operacional y de autodesarrollo»⁷. Y aunque esta definición ciertamente capta el desarrollo de líderes como un proceso, nos preguntamos nuevamente cómo podemos pensar en el desarrollo de líderes como una mentalidad. En el artículo «Leadership Development: A Review in Context» de David V. Day, el autor argumenta que el desarrollo del líder no es lo mismo que el desarrollo del liderazgo. Él describe el desarrollo de líderes como una inversión en capital humano, enseñando, entrenando y orientando a los subordinados para prepararlos para sus trabajos actuales y futuros⁸. Pero también adopta un enfoque interesante para pensar en el desarrollo del *liderazgo*, en el que podríamos pensar en el esfuerzo en términos

de inversión en capital social⁹. Esto significa que nos centramos en establecer una mentalidad cultural de crecimiento, en lugar de centrarnos puramente en las habilidades y atributos individuales. En este modelo, la organización se convierte en una fábrica de liderazgo en la que los subordinados están facultados y motivados intrínsecamente para añadir valor al desarrollo de sus subordinados, compañeros y superiores por igual, sin una dirección formal para hacerlo. En este modelo, la comunidad es el punto central, no el individuo. La organización en su conjunto se convierte en un entorno en el que el crecimiento y el desarrollo son valores fundamentales que sustituyen las tareas rutinarias.

Este nuevo marco de desarrollo del liderazgo nos obliga a distinguir también entre el administrador y el líder. Los administradores se centran en la realización de tareas transaccionales, el rendimiento de la organización y el cumplimiento de las exigencias rutinarias del trabajo. Por el contrario, los líderes son transformacionales; impulsan a sus equipos a lograr una cultura de máximo rendimiento mediante la influencia, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motivación. Son verdaderos modelos de los valores adoptados por la organización, estimulan el crecimiento de sus seguidores, empatizan profundamente y se preocupan por su gente, e inspiran a los que los rodean a alcanzar la excelencia. Se apoyan firmemente en el poder de referencia que se gana a través de la confianza, la fuerza de la relación y la compenetración, más que en el poder que les otorga su rango, su experiencia o su capacidad para recompensar y castigar. Estos líderes ven el liderazgo como un contrato social negociado entre ellos y sus seguidores y no como un mandato otorgado por su posición.

Como componente crítico de nuestro esfuerzo por dar prioridad a las personas en la búsqueda de la verdadera preparación, como se ha descrito anteriormente, nos preguntamos de nuevo cómo la división sirve como «capa emergente» para ayudar a moldear esta cultura de desarrollo del liderazgo. Como capa superior de la selva, la división cultiva el suelo para la regeneración, proporciona la luz del sol, el agua y los nutrientes que permiten que la vida florezca, y crea las condiciones ideales para que las capas inferiores hagan lo mismo.

En la 25ª División, la prioridad número uno son las personas y el desarrollo del liderazgo es una parte importante de ese esfuerzo. Desde el comandante general

hacia abajo, los líderes de todos los niveles han puesto un enorme énfasis en sus programas de desarrollo del liderazgo. Este cambio de cultura se ha manifestado en los ámbitos operacional, institucional y de autodesarrollo. Nuestros soldados disfrutaban de innumerables oportunidades de crecimiento operacional mientras realizan maniobras conjuntas en el Pacífico y en Hawái. Nuestros intercambios de formación multinacional, eventos de entrenamiento y ejercicios proporcionan habitualmente a nuestros soldados experiencias únicas y de gran impacto. Además de las escuelas con sede en el territorio continental y del entrenamiento en línea, nuestra Academia Lightning, con sede en Hawái, proporciona a nuestros soldados un fácil acceso a una multitud de oportunidades de desarrollo institucional que incluyen, entre otros, el programa de Tácticas de Rangers de Unidades Pequeñas, el Curso de Entrenamiento de Operaciones en la Jungla y el Curso de Asalto Aéreo¹⁰.

Además, los programas de formación de personal y desarrollo profesional de los líderes han mejorado significativamente la experiencia a nivel táctico y la conciencia a nivel operacional/estratégico. Los líderes están compartiendo lecturas de desarrollo, iniciando diálogos profesionales, y enseñando/entrenando/orientando a los líderes subalternos. Pero lo más alentador es que tanto los soldados como los líderes están tomando la iniciativa de hacer lo mismo mediante el autodesarrollo y el desarrollo de sus subordinados sin la dirección del cuartel general. Esta cultura contagiosa de desarrollo de *liderazgo* y mentalidad de crecimiento se ha convertido en un pilar fundamental de esta división. Como organización que aprende, seguimos replanteándonos cómo dar verdadera prioridad a nuestra gente para ayudar a nuestras unidades y al Ejército a estar preparados para satisfacer las demandas cada vez más complejas del futuro ambiente operacional.

Conclusión

El rápido ritmo de la disrupción en la era moderna nos ha enseñado una lección crítica: debemos cambiar para sobrevivir. El Ejército sigue adaptándose a las exigencias del ambiente operacional, y al igual que la selva evoluciona continuamente, nosotros también debemos esforzarnos por cambiar deliberadamente para mantener nuestra relevancia y capacidad operacional. Tenemos que cambiar

nuestra forma de entrenar y combatir, nuestra forma de pensar y planificar, y nuestra forma de actuar e interactuar. En la 25ª ID, estamos invitando a nuevos enfoques innovadores en todas las formaciones y

prácticas para ayudar a nuestra división a seguir siendo la principal fuerza de combate en el teatro del Pacífico y los principales expertos en combate selvático del Ejército. ■

Notas

1. Training Management Directorate, *The Leader's Guide to Unit Training Management (UTM)* (Fort Leavenworth, KS: Combined Arms Center, diciembre de 2013), 216, accedido 3 de junio de 2021, https://ssilrc.army.mil/wp-content/uploads/2019/05/Leaders_Guide_to_Unit_Training_Management.pdf.

2. Office of the Chief of Public Affairs, «People First», [Army.mil](https://www.army.mil/standto/archivo/2021/03/26/), 26 de marzo de 2021, <https://www.army.mil/standto/archivo/2021/03/26/>.

3. Army Regulation (AR) 525-30, *Army Strategic and Operational Readiness* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 9 de abril de 2020), 29–30.

4. «25 ID Operational Approach» (diapositivas de PowerPoint, Schofield Barracks, HI: 25th Infantry Division Portal, n.d.).

5. *Ibid.*

6. AR 220-1, *Army Unit Status Reporting and Force*

Registration—Consolidated Policies (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 15 de abril de 2010), 12. El PSRT se refiere a métricas de preparación reportadas en el Informe de Estado de la Unidad. La «P» se refiere al personal, la «S» al equipo y los suministros disponibles, la «R» a la disponibilidad del equipo, y la «T» a la competencia de la unidad con respecto al entrenamiento.

7. Field Manual 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, junio de 2015), 1-1.

8. David V. Day, «Leadership Development: A Review in Context», *Leadership Quarterly* 11, nro. 4 (2000): 581–613.

9. *Ibid.*

10. «Lightning Academy», U.S. Army Garrison Hawaii, accedido 7 de junio de 2021, <https://home.army.mil/hawaii/index.php/25thID/units/lightning-academy>.