

La espada de Damocles

Un marco para identificar las causas del mal comportamiento de líderes y las medidas preventivas

Mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA

Si bien es una institución en que se deposita la confianza con el uso moral de la fuerza, el Ejército, junto con el resto de las fuerzas armadas, es considerado una de las instituciones más respetadas en Estados Unidos con 72 por ciento de norteamericanos declarando que confían «mucho» o «bastante» en ellas¹. Esta confianza en las fuerzas armadas sostenidamente ha aumentado desde que Gallup comenzó sus encuestas sobre esta variable en 1975 e incrementó durante los tiempos de conflicto con aumentos repentinos en la guerra del Golfo Pérsico y al principio del conflicto persistente después del 11-S². Sin embargo, hay varias presiones que podrían socavar la confianza del pueblo norteamericano en las fuerzas armadas y el Ejército, incluyendo la reducción del compromiso del Ejército en Irak y Afganistán y el mal comportamiento muy publicitado por parte de altos mandos. Si bien el primero es inevitable y obviamente deseable, el segundo representa un desafío que el Ejército



The Sword of Damocles (1812), pintura, por Richard Westall. (Cortesía del Ackland Museum, Chapel Hill, Carolina del Norte)

debe enfrentar exitosamente para seguir siendo una institución respetada y servir los intereses del público.

Aunque la mayoría de las personas reciben información de la prensa sobre el mal comportamiento de los altos mandos, miembros del Congreso también han tomado nota, preguntando lo que hacen las fuerzas armadas en respuesta. En febrero de 2018, el subcomité de personal militar, una parte del Comité de los Servicios Armados de la Cámara de Representantes de EUA, celebró una audiencia en la que se abordó explícitamente la mala conducta de altos mandos en las fuerzas armadas. En su declaración de apertura, la miembro de mayor antigüedad, la representante Jackie Speier, destacó cinco casos de mala conducta de altos mandos militares en los últimos dos años, cuatro de las cuales son atribuidos a generales del Ejército. Ella observó que parecía que los infractores no recibieron un castigo proporcional a su infracción, que las distintas instituciones no fueron suficientemente transparentes y que el público se enteró de estos acontecimientos a través de la prensa. En su declaración final, Speier preguntó a todos los inspectores generales (IG) del Departamento de Defensa (DOD) y de las fuerzas armadas cómo sus oficinas respectivas agregaban la responsabilidad y transparencia a las investigaciones de mal comportamiento de líderes de mayor antigüedad. Ella pidió que los representantes de todas las fuerzas armadas informaran al subcomité sobre sus

El mayor Peyton C. Hurley, Ejército de EUA es gerente de recolección de inteligencia de la 3ª División de Infantería y previamente fue estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y actualmente está cursando una maestría en la Universidad de Webster. Sus asignaciones incluyen una posición en Alemania y dos despliegues a Afganistán en apoyo de la Operación *Enduring Freedom*.

esfuerzos para prevenir la mala conducta de los líderes militares en el futuro³. Sus preocupaciones acerca de los esfuerzos del Ejército para impedir la mala conducta por líderes reflejan una crisis potencial de confianza en los fundamentos ético y moral del Ejército.

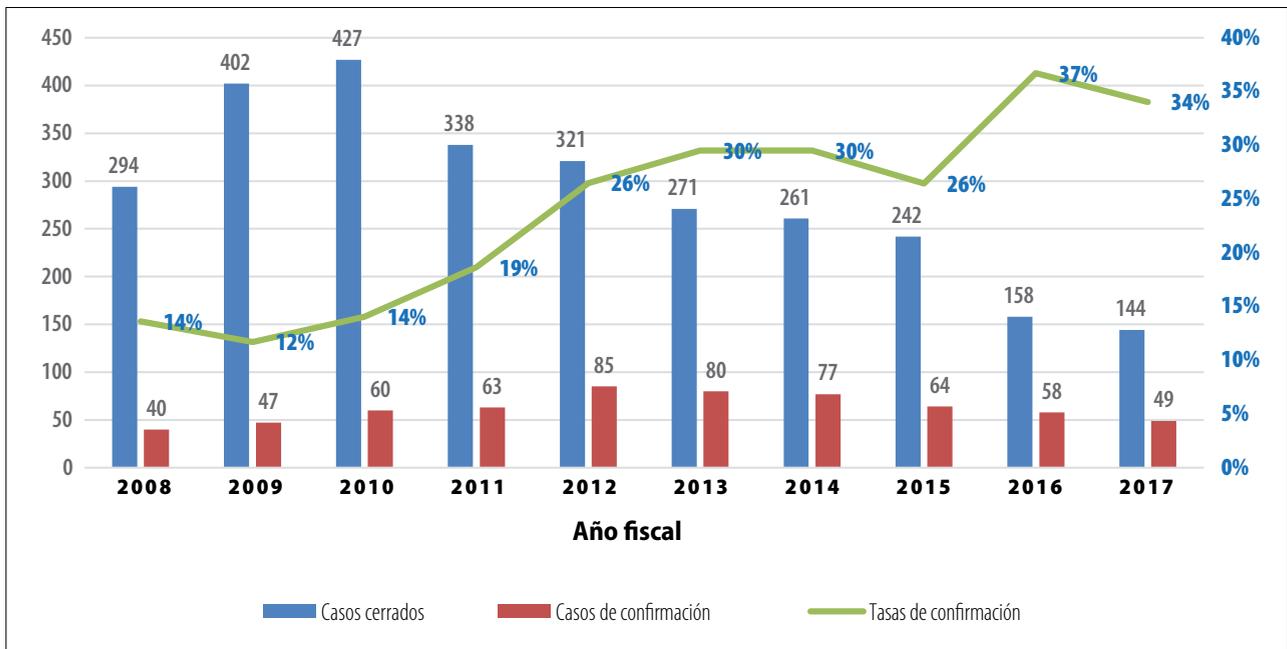
Si bien las preocupaciones de Speier deben ser inquietantes para todos los líderes del Ejército, algunas son más pertinentes en el nivel superior de líderes civiles y militares. Sin embargo, este no es el caso con el asunto de

prevención y las implicaciones más amplias para el adiestramiento, educación y experiencias de líderes subalternos. Aún después de vivir bajo la influencia de los valores del Ejército por 30 años, ¿Cómo es posible que los altos mandos violen sus obligaciones profesionales a través de comportamiento antiético? ¿Cómo deben los programas de formación y educación de líderes abordar mejor la conducta ética en toda la carrera de un oficial? ¿Hay métodos para identificar y rectificar las acciones de oficiales descarriados más temprano en sus carreras? ¿Hay otros factores (es decir, factores estresantes profesionales o personales) que desproporcionadamente merman la capacidad de un líder de actuar éticamente? Lamentablemente, el Ejército no cuenta con el marco para estudiar estas preguntas y hacer cambios a las políticas de personal o formación de líderes.

En el presente artículo, se abordan las preguntas previas de dos maneras: con una descripción de los mecanismos actuales para enfrentar la mala conducta de líderes y una recomendación para agregar un nuevo marco. En la primera sección se discute cómo los inspectores generales del Ejército actualmente investigan los casos de mal comportamiento de líderes y las herramientas evaluativas y educacionales del Ejército para medir e imbuir el comportamiento ético. En la segunda sección, se centra en los tipos de mal comportamiento de líderes y sus posibles causas. En la última sección, se propone un marco para examinar el mal comportamiento de oficiales que ha sido modelado en la metodología de investigación de accidentes del Ejército.

Las herramientas de investigación, educación y evaluación

La gran mayoría de líderes del Ejército sirven con distinción. Para los que no lo hacen, el Ejército usa la cadena de mando o inspectores generales (del DOD, Ejército, instalación, etcétera) para determinar si las acusaciones de mala conducta son justificadas. En el caso de altos mandos (generales seleccionados hacia arriba), los IG del Ejército y del DOD llevan a cabo estas investigaciones⁴. Ya sea si un IG del DOD, institución armada o de otro tipo investiga el mal comportamiento de un líder, sus procesos son en gran parte alineados y el IG del DOD sigue todos los casos en su nivel. Felizmente, después de un número récord en 2012, los casos confirmados de mala conducta por altos mandos han estado disminuyendo en todas las



(Figura del subinspector general principal del Departamento de Defensa)

Figura 1. El número de casos de mala conducta de altos mandos cerrados, confirmados y las tasas de confirmación

fuerzas armadas (véase la figura 1)⁵. Lamentablemente, la mala conducta de líderes aún ocurre y un caso de mal comportamiento de un alto mando ya es demasiado, especialmente figuras públicas. Y el número de casos confirmados aún es alto dado el número limitado de líderes por los cuales los inspectores generales del DOD y las instituciones militares son responsables.

El propósito de una investigación de IG en la mala conducta de un líder es determinar la validez de las acusaciones y dirigir los casos confirmados a la cadena de mando para tomar medidas. El inspector general del DOD clasifica los tipos de mal comportamiento de líderes en cinco categorías: mala conducta personal/violaciones éticas, asuntos personales, recursos del gobierno, violaciones de viaje y otras⁶. La mala conducta personal y violaciones éticas incluyen casos de relaciones impropias, abuso de autoridad, maltrato de subordinados; los tipos de violaciones que han recibido la mayoría de publicidad y tienen el efecto más nocivo en la confianza en la cadena de mando y la institución militar⁷. Si bien el Ejército toma acciones administrativas o punitivas en casi todos los casos, el proceso termina allí. Dado que el IG solo investiga «qué» ocurrió y «quién» es culpable, otros líderes en el Ejército no comprenden «por qué» o «cómo» tienen lugar estas violaciones. No determinar cómo y por qué impide la

modificación de programas de educación y adiestramiento existentes para evitar el mal comportamiento de líderes.

Todos los oficiales del Ejército reciben entrenamiento moral y ético, sin importar el método de ingreso en el cuerpo de oficiales o arma de servicio militar. Este entrenamiento ocurre en la capacitación profesional militar y de forma rutinaria en el adiestramiento de unidad y formación de líderes. Los generales reciben más adiestramiento a través del Programa de Educación Estratégica del Ejército, el Curso de Orientación Legal para Generales y otras oportunidades de capacitación y entrenamiento⁸. Si bien la eficacia de estos programas va más allá del alcance del presente artículo, no hay ejemplos de mal comportamiento por líderes ni oportunidades de aprendizaje que podrían proporcionarse a oficiales subalternos en el marco educacional actual.

En último lugar, el Ejército tiene una escasez de herramientas para evaluar el carácter o comportamiento ético de sus oficiales, especialmente en los niveles inferiores. En el Manual de Campaña 6-22, *Leader Development*, se incluye el carácter como un atributo de un líder y es importante para el liderazgo eficaz en el Ejército⁹. Sin embargo, los líderes en gran parte consideran el carácter dicotómico: el líder, o tiene o no carácter (véase el informe de evaluación de oficiales

subalternos)¹⁰. Este concepto de carácter niega la existencia de gradaciones del comportamiento ético y la posibilidad de que los líderes puedan mejorar su carácter en toda la carrera. Como sostienen Leonard Wong y Stephen Gerras en *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession*, las presiones para que líderes actúen inmoralmente o socaven su carácter existen en todos los niveles de mando¹¹. Sin la transparencia en cuanto a los factores ambientales y personales que contribuyen al comportamiento inmoral, los oficiales tienen dificultades para realizar mejoras mientras avanzan a los grados superiores. Dada la sabiduría convencional de que el mal comportamiento de altos mandos principalmente es una función de fracasos individuales, el modelo de responsabilidad, transparencia y prevención actual puede ser adecuado. Sin embargo, la indiscreción personal no es el único factor determinante de mal comportamiento de líderes.

Por qué podría ocurrir la mala conducta de líderes: No son solo las «manzanas podridas»

Las fuerzas armadas, como institución, tienen los estándares éticos más alto para sus líderes. Sin embargo, no tienen el monopolio de expectativas de comportamiento ético de primera de sus líderes. El liderazgo empresarial también tiene implicaciones morales y éticas, dando lugar a estudios académicos en el liderazgo y psicología empresarial que explican el mal comportamiento de líderes. Si bien hay otras explicaciones, en el presente artículo, se abordan tres interpretaciones de mal comportamiento de líderes: «Triunfadores destructivos», «síndrome de Betsabé» y «agotamiento del ego».

Triunfadores destructivos. En su libro *Destructive Achievers: Power and Ethics in the American Corporation*, Charles Kelly categoriza a los gerentes empresariales en una de cinco clases: líder, constructor, triunfador destructivo, innovador y mecánico. Los más eficaces son «líderes», quienes exhiben el comportamiento ético, un alto nivel de competencia y carisma. Por otra parte, un triunfador destructivo puede ser corrosivo para el funcionamiento de la organización, subordinando el comportamiento ético y valores operacionales a favor de su propio progreso¹². Kelly describe los triunfadores destructivos como difíciles de detectar por sus superiores pero fácilmente perceptibles por los subalternos.

El triunfador destructivo de Kelly representa la «explicación de la manzana podrida», donde ocurre el

mal comportamiento de un líder porque en cualquier gran organización probablemente habrá líderes de ética cuestionable. Sin embargo, esta explicación no es suficiente. Con las encuestas para evaluar el ambiente de comando que han sido ampliamente usados a largo plazo y la reciente implementación de evaluaciones de 360 grados, ¿cómo podrían lograr altas posiciones estos triunfadores destructivos? Además, la explicación de manzanas podridas condena los modelos de educación ética del Ejército. Veinte o treinta años de servicio en el Ejército deberían servir para identificar y rectificar el mal carácter de oficiales. Si no lo hace, algo está fallando. Sin embargo, hay explicaciones más complejas y matizadas para el mal comportamiento de líderes.

El síndrome de Betsabé. Dean Ludwig y Clinton Longenecker presentan una explicación alterna para el mal comportamiento de líderes en su artículo «The Bathsheba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders». Ludwig y Longenecker sostienen que la falta de principios (triunfadores destructivos) y la presión competitiva son malas explicaciones para el liderazgo inmoral. En cambio, los autores postulan que los líderes frecuentemente fracasan *porque* tienen éxito. Se les presentan desafíos singulares a los líderes exitosos, que están mal preparados para superarlos¹³. Los autores presentan cuatro «consecuencias» experimentadas por líderes exitosos: (1) el acceso privilegiado, (2) creencia inflada en capacidad personal, (3) control de recursos y (4) pérdida de concentración estratégica¹⁴. Las primeras dos ocurren en el nivel personal y las últimas dos en el nivel organizacional¹⁵. Su análisis es importante por dos razones. En primer lugar, desacredita las aseveraciones de que el comportamiento inmoral es principalmente el resultado de fundamentos éticos comprometidos. En segundo lugar, introduce factores externos que inducen a líderes a tomar decisiones inmorales. En su conjunto, estas explicaciones exigen más introspección, educación y comprensión del comportamiento ético para oficiales en ambientes tanto personales como profesionales.

El agotamiento del ego. El último factor posible más técnico y desafiante de mal comportamiento de líderes es el concepto de agotamiento del ego. El agotamiento del ego (y los conceptos estrechamente relacionados tales como la función ejecutiva y autocontrol) teoriza que la capacidad de una persona para controlar su comportamiento surge de un recurso agotable. Roy Baumeister y colegas definen el agotamiento del ego

como la «reducción temporal en la capacidad o voluntad de sí mismo para tomar una acción volitiva (incluyendo controlar el ambiente, controlarse a sí mismo, tomar decisiones e iniciar acción) causada por el previo ejercicio de voluntad»¹⁶. En otras palabras, el mismo recurso que rige la capacidad de una persona de controlar el comportamiento también rige la toma de decisiones y la configuración del ambiente con determinación. Todas las personas tienen un suministro limitado de este recurso y, por lo tanto, el carácter de estrés alto de las posiciones de los altos mandos podría contribuir a capacidades comprometidas para controlar el comportamiento. Sin embargo, esta explicación está llena de implicaciones desafiantes.

La investigación sobre el agotamiento del ego puede llevar a algunos lectores a cuestionar los conceptos de autonomía y libre albedrío. El Ejército nunca debe perdonar el comportamiento inmoral y responsabilizar a los líderes por sus acciones. Sin embargo, los factores ambientales y humanos que contribuyen al estado emocional o psicológico comprometido de un líder pueden ser ilustrativos para los líderes subalternos. Si un oficial subalterno reconoce que es incapaz de tomar decisiones éticas sólidas debido a factores estresantes ambientales, es relevante cambiar el ambiente o estrategias de compromiso. Una mejor comprensión del agotamiento del ego podría llevar al Ejército a cambiar los

deberes y responsabilidades de los oficiales para limitar los efectos de las experiencias cumulativas del agotamiento. Por mucho tiempo, el Ejército ha reconocido el «descanso» como un recurso agotable. Un estudio más riguroso del agotamiento del ego en el comportamiento ético de líderes podría llevar a procedimientos tangibles para impedir el agotamiento de recursos ejecutivos.

Las investigaciones de accidentes como un marco general para analizar el comportamiento inmoral: La introducción de la retroalimentación ética

Las investigaciones de accidente en el Ejército analizan las causas de accidentes, aéreos y terrestres, para prevenir futuros accidentes. En las investigaciones de accidente se considera la totalidad de las circunstancias contribuyentes de un accidente



(Figura del *Accident Investigator's Handbook*)

Figura 2. Las cuatro fases de investigaciones de accidentes del Ejército

Tabla. Aplicación del marco de investigación de accidentes a las investigaciones de mala conducta

Fases de una investigación de accidente	Fases de una investigación de mala conducta propuestas
<p>Fase 1: Organización y análisis preliminar</p>	<p>Fase 1: Organizar el equipo de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Recomendar los integrantes <ul style="list-style-type: none"> – Presidente: Alto mando del Ejército, en servicio activo o retirado – Expertos en recursos humanos – Expertos en los siguientes campos: ética, psicología, liderazgo individual y organizacional
<p>Fase 2: Recolección de datos «¿Qué ocurrió?»</p> <p>Factores de causas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ambientales · Materiales · Error humano 	<p>Fase 2: Recolección de datos «¿Qué ocurrió?» Es posible que esta información ya exista de investigaciones del comando o del inspector general.</p> <p>Factores de las causas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ambientales (circunstancias y factores estresantes del incidente) · Históricos (¿Cuáles son los factores históricos que pueden contribuir al incidente?) · Error humano (todo lo demás cuando se han considerado los factores ambientales e históricos)
<p>Fase 3: Análisis y deliberaciones «¿Por qué ocurrió?»</p> <p>Inadecuaciones de sistema/causas fundamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ambientales · Materiales · Error humano <ul style="list-style-type: none"> – Apoyo – Estándares – Adiestramiento – Líder – Individual 	<p>Fase 3: Análisis y deliberaciones «¿Por qué ocurrió?» Esta es la fase más importante de la investigación. Determinar «por qué» ocurre la mala conducta es el propósito de estas investigaciones.</p> <p>Inadecuaciones de sistema/causas fundamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ambientales (contribuyentes o causales) · Históricos (contribuyentes o causales) · Error humano <ul style="list-style-type: none"> – Apoyo (¿Careció el líder de una estructura de apoyo?) – Estándares (¿No se comprendieron o expresaron los estándares?) – Entrenamiento (¿Careció el líder de entrenamiento?) – Líder (¿Estaban involucrados los líderes en la conducta de sus subordinados?) – Individual (¿Tuvo el líder en cuestión fallas personales? Si bien esto es verdad en todos los casos, la meta de un equipo de investigación debe ser considerar todos los otros factores contribuyentes y causales)
<p>Fase 4: Completar el informe de campo «Recomendaciones»</p> <ul style="list-style-type: none"> · Controles · Medidas correctivas · Contramedidas · Dirigidos a <ul style="list-style-type: none"> – Unidad – Escalones más altos – Ejército 	<p>Fase 4: Completar el informe de campo «Recomendaciones»</p> <ul style="list-style-type: none"> · Controles (modificaciones a la evaluación de líderes para identificar los líderes con una mayor probabilidad de estar involucrados en la mala conducta) · Acciones correctivas (modificaciones al entrenamiento y formación de oficiales) · Contramedidas (modificaciones a los riesgos ambientales para minimizar futuros incidentes) · Dirigidas a <ul style="list-style-type: none"> – Escalones más altos – Ejército

(Tabla del autor)

incluyendo los factores ambientales, fallas materiales y error humano¹⁷. Las investigaciones de accidentes en el Ejército consisten en cuatro fases, cada una con distintos propósitos y resultados (véase la figura 2)¹⁸. Después de la organización y análisis preliminar (fase 1), los investigadores recolectan los datos para captar

todos los factores que podían haber contribuido al accidente y determinar «qué» ocurrió (fase 2). La fase 3 consta de análisis y deliberaciones sobre los defectos de sistema y causas en todas las categorías: ambientales, materiales o humanas. Se centran en el «por qué» ocurrió el accidente e incluyen temas

desde la funcionalidad del equipamiento hasta los procedimientos de operación y entrenamiento individual. En último lugar, en la fase 4 se formulan recomendaciones en la forma de métodos de control, acciones correctivas o contramedidas¹⁹. Los ejemplos de recomendaciones podrían ser cambios a las normas operativas, requerimientos de entrenamiento/educación individuales o el reemplazo de equipamiento o componentes defectuosos. Luego, se diseminan estas recomendaciones para mejorar la capacidad de la fuerza para prevenir accidentes futuros.

El enfoque de las investigaciones de accidentes en la prevención lo hace un marco útil para analizar el mal comportamiento de líderes. (La tabla demuestra cómo el formato de investigación de accidentes puede ser aplicado a las investigaciones de mal comportamiento). Si bien las investigaciones del comando o del inspector general buscan determinar lo que ocurrió y la culpabilidad, las investigaciones de accidentes se centran en por qué ocurrió e impedir el fracaso en el futuro. Como demuestra la previa sección, solo determinar la culpabilidad hace poco para explicar por qué ocurre el mal comportamiento de líderes o informa a la fuerza sobre lo que hay que hacer para prevenirlo. Una determinación de los factores ambientales contribuyentes y el error humano ayuda al Ejército a modificar sus modelos de formación de líderes. Tal vez hay factores ambientales que otro líder reconoce y puede ajustar sus actividades rutinarias para disminuir estas presiones. Tal vez hay un líder que descubre que las acciones que ha tomado están contribuyendo al fracaso ético de un subalterno. Los dos pueden ser ilustrativos, pero una aplicación mecánica del proceso de investigación de accidentes del Ejército a los fracasos éticos presenta dificultades.

Solo algunos componentes del proceso de investigación de accidentes son relevantes al mal comportamiento de líderes. El primero es el enfoque en el por qué, dentro del contexto del ambiente. Identificar las causas distales y próximas y los factores contribuyentes ayuda a los líderes a ajustar el entrenamiento y educación, normas operativas y otros métodos de control que apoyan a los líderes en la identificación y reducción de presiones sobre su comportamiento ético. En segundo lugar, el anonimato permite que los investigadores reciban respuestas más francas durante su encuesta. Cuando los investigadores examinan

las causas de mala conducta de líderes, probablemente han acabado los procesos del comando y el inspector general para determinar la culpabilidad. El anonimato de las personas y obscurecimiento de las circunstancias pueden minimizar las preocupaciones de privacidad. En último lugar, los protocolos para diseminación por los resultados de una investigación de accidente deben proporcionar información para la formación de líderes. Los resultados deben identificar las áreas que el entrenamiento y educación actual no abordan y proporcionar casos de estudio relevantes que los líderes pueden discutir. Si bien las lecciones de un incidente específico pueden no ser de utilidad para todos los líderes, la conciencia ética incrementará en el colectivo.

Las críticas de la «policía ética»

Aunque pueden surgir varias críticas a la implementación de protocolos de investigación para el mal comportamiento de líderes, hay dos que son las más válidas: (1) las implicaciones de las investigaciones de mal comportamiento de líderes para el ambiente de comando y organización y (2) los requerimientos de recursos y determinación de quién tiene la responsabilidad ejecutiva. Las dos críticas requieren un estudio más detallado pero ninguna de las dos impide la implementación. Si bien tener la «policía ética» podría tener efectos nocivos en el ambiente de comando en el Ejército, las investigaciones de accidentes no han tenido tales efectos. La aplicación astuta, teniendo en mente las preocupaciones válidas de líderes, limita los efectos sofocantes que podrían tener estas investigaciones. Sin embargo, estos efectos probablemente son menos prominentes que las actuales investigaciones del comando o del inspector general. Además, dado que la meta es prevención, y no culpabilidad, los líderes del Ejército no deben tener miedo de las investigaciones de ética basadas en la metodología de investigaciones de accidentes. En último lugar, el liderazgo ético debe ser un valor intrínseco en el Ejército, aun más que la seguridad.

La segunda crítica, de quién investigará y con cuáles recursos, presenta un desafío más significativo a esta propuesta. Varias organizaciones podrían investigar el mal comportamiento de líderes para apoyar programas de prevención. Los inspectores generales en todo escalón ya investigan las acusaciones de mal comportamiento de líderes. Por conveniencia,

los inspectores generales podrían agregar medidas preventivas a los procedimientos de investigación. Sin embargo, como observó el inspector general del Departamento de Defensa en su declaración, los recursos de IG ya están sobrecargados²⁰. Además, podría ser más sabio mantener separadas las investigaciones de culpabilidad y prevención. El Centro de Ética Profesional del Ejército (CAPE) podría servir una función análoga como lo hace el Centro de Seguridad del Ejército: desempeñándose como el proponente para los procedimientos de investigación y donde es necesario, desplegando equipos de expertos para proporcionar el apoyo. Actualmente, el CAPE no tiene las investigaciones como un elemento de sus objetivos investigación y evaluación pero podría hacerlo con recursos adicionales²¹.

Conclusión

Los procedimientos de investigación de accidentes del Ejército que se centran en la identificación de causas y prevención proporcionan un marco útil para hacer un análisis más detallado del mal comportamiento por parte de los altos mandos. Aunque el Ejército puede atribuir muchas instancias de liderazgo inmoral al fracaso individual, es probable que haya otros mecanismos causales o contribuyentes. Lamentablemente, el Ejército no cuenta con un sistema robusto y transparente para analizar el mal comportamiento de líderes e instituir los cambios que permitirían la prevención. Con los medios de comunicación, el Congreso y el público más atentos al liderazgo inmoral en el Ejército, la autorregulación restaurará y mejorará la confianza en los fundamentos éticos y morales del Ejército. ■

Notas

1. «Confidence in Institutions [1973-2018]», Gallup, consultado 13 de agosto de 2018, <https://news.gallup.com/poll/1597/Confidence-Institutions.aspx>.

2. *Ibid.*

3. *Senior Leader Misconduct: Prevention and Accountability Hearing, Before the House Armed Services Committee and Military Personnel Subcommittee*, 115° Congreso (7 de febrero de 2018), consultado 20 de agosto de 2018, <https://armedservices.house.gov/legislation/hearings/senior-leader-misconduct-prevention-and-accountability>.

4. *Ibid.*, declaración de Glenn Fine, subinspector General Principal del Departamento de Defensa.

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*, declaración del general James C. McConville, vicejefe de Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos.

9. Field Manual (Manual de Campaña – FM) 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 30 de junio de 2015), pág. 1-4.

10. Department of the Army (DA) Form 67-9, «Officer Evaluation Report», Army Publishing Directorate, consultado 23 de agosto de 2018, <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUBNO=DA+FORM+67-9>.

11. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves:*

Dishonesty in the Army Profession (Carlisle Barracks, Pensilvania: Army War College, Strategic Studies Institute, 2015).

12. Charles M. Kelly, *The Destructive Achiever: Power and Ethics in the American Corporation* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1988), pág. 5.

13. Dean C. Ludwig y Clinton O. Longenecker, «The Bathsheba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders», *Journal of Business Ethics* 12, nro. 4 (1993): págs. 265–73.

14. *Ibid.*, pág. 270.

15. *Ibid.*

16. Roy F. Baumeister y col., «Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?», *Journal of Personality and Psychology Today* 74, nro. 5. (1998): pág. 1253.

17. *Accident Investigator's Handbook* (Washington, DC: U.S. Army Safety Center, agosto de 2015), consultado 20 de agosto de 2018, https://safety.army.mil/Portals/0/Documents/REPORTINGANDINVESTIGATION/REPORTINGANDINVESTIGATIONHOME/Standard/Accident_Investigators_Handbook.pdf.

18. *Ibid.*

19. *Ibid.*

20. Fine, *Senior Leader Misconduct Hearing*.

21. «Research and Assessment», Center for the Army Profession and Ethic, modificada por última vez 21 de diciembre de 2017, consultado 13 de agosto de 2018, <https://cape.army.mil/research.php>.