

¿Competencia versus carácter?

¡Tiene que ser tanto uno como el otro!

Teniente Coronel Joe Doty, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, y
Mayor Walter Sowden, Ejército de EUA

La competencia sin carácter es perversión y nuestra mayor amenaza.

—Dr. James Toner¹

Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivas de los autores y no representan la perspectiva de la Academia Militar de Estados Unidos, ni del Departamento del Ejército ni del Departamento de Defensa.

IMAGINE UNA EJÉRCITO donde los soldados no tengan que asistir a clases y ver una pila de diapositivas de *PowerPoint* sobre ética y liderazgo. Visualice un ejército sin clases centradas exclusivamente en los siete Valores del Ejército. Figúrese un Ejército en donde el desarrollo de carácter es intencionalmente parte de todo lo que literalmente se hace. ¿Suena exagerado o irracional? No debería.

A medida que nuestro Ejército mira hacia el futuro, se tiene que analizar la forma en que se educa y capacita a los soldados y a los líderes para que tengan el carácter y la competencia que componen el contrato no negociable entre nuestra nación y sus fuerzas armadas profesionales. Nuestra propuesta es la de deshacerse de casi todo el adiestramiento de desarrollo de carácter y educación en todo el Ejército. No más clases de acoso sexual. No más clases de “leyes de la guerra terrestre”. No más presentaciones sobre conflicto de intereses y de aceptar sobornos. En

su lugar, nuestra propuesta es la de integrar la ética y educación del carácter en *todo lo que se hace*, en todos los métodos de adiestramiento, en todas las experiencias educativas, en todo. Este cambio cultural significativo no sólo será más productivo y eficiente, sino que última instancia, será más eficaz, más pedagógico y requerirá menos recursos.

Entendemos que estamos pidiendo un enorme y revolucionario cambio con esto. Nuestros líderes del Ejército tendrán que cambiar fundamentalmente su mentalidad y enfoque de adiestramiento, educación y capacitación en el desarrollo del carácter de nuestros soldados. Tal cambio radical de cultura en cómo adiestrar, educar y capacitar a los soldados del Ejército, no será ni divertido ni fácil. Este tipo de cambio en una organización tan grande, diversa y eficaz como es el Ejército, tendrá que venir de arriba abajo y de abajo arriba.

¿Dónde estamos ahora?

¿Por qué esta propuesta? ¿Por qué ahora? Nuestro Ejército continuará operando en algunos de los ambientes moralmente muy ambiguos y complejos en la historia —sin un objetivo definido. Nuestro Jefe de Estado Mayor, General George Casey, adecuadamente lo denomina una época de conflicto persistente. Casey y otros líderes de mayor antigüedad reconocen que la época en que vivimos influirá el desarrollo moral y ético, y el clima de nuestro Ejército.

El Teniente Coronel Joe Doty, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, es el director asistente del Centro de Excelencia del Ejército para el curso de Ética Militar Profesional de la Academia Militar de Estados Unidos. El Teniente Coronel Doty previamente comandó el 1^{er} Batallón, 27^a Artillería de Campaña (Sistema de Lanzamiento Múltiple), Artillería del V Cuerpo, Ejército de Estados Unidos en Europa.

El Mayor Walter Sowden, Ejército de EUA, es el asistente del G4 (Logística) para el 807^o Comando de Apoyo de

Despliegue Médico, Puesto de Mando Operacional, Seagoville, Texas. Previo a su asignación actual, fungió en calidad de director de investigaciones y operaciones en el Centro de Excelencia del Ejército para el curso de Ética Militar Profesional en la Academia Militar de Estados Unidos. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Dakota del Sur y una Maestría de la Universidad de Columbia. Sirvió en calidad de Jefe de compañía en la 1^a División de Caballería durante la Operación Iraquí Freedom II.



(Departamento de Defensa, Sargento, Teddy Wade)

Una presentación de seguridad con soldados y aerotécnicos del Equipo de Reconstrucción Provincial de Kapisa-Parwan en la Base Operativa Avanzada Morales-Frazier en la provincia de Kapisa, Afganistán, el 13 de agosto de 2009, antes de una misión.

Nuestro Ejército es, sin duda alguna, el más competente y experimentado, el mejor adiestrado y equipado del mundo. Nuestros modelos de adiestramiento, sistemas y centros de capacitación son fácilmente los mejores y más avanzados y eficaces del mundo, y nuestra superioridad tecnológica es igualmente impresionante. Nuestro Ejército es uno en donde “el adiestramiento es el rey” —y con razón. Sin embargo, al mirar hacia el futuro y autoanalizarnos (como todo profesional debe hacer), nos encontramos con una desfase entre la competencia y el carácter.

Curiosamente, este mismo tema fue abordado hace 12 años por el ya jubilado Coronel Darryl Goldman en “The Wrong Road to Character Development”, *Military Review*, edición en inglés, número de enero-febrero de 1998. En el artículo, Goldman también se centró en la necesidad de un cambio cultural debido a la naturaleza compartimentada del carácter de nuestra fomentación de “carácter”. Se señala con acierto que en el Ejército “no proveemos a los jóvenes adultos el adiestramiento y capacitación

necesario para el desarrollo cognitivo adecuado y cambio” —lo que significa que los métodos actuales no están logrando los resultados deseados.²

La evidencia del problema

Una revisión reciente del plan de estudios del Centro de Preparación de Oficiales de la Reserva (ROTC) reveló que más de 90 por ciento del plan de estudios se centra en el desarrollo de la competencia, mientras que menos de 10 por ciento se refiere a la capacitación del carácter. Además, aproximadamente sólo 5 por ciento de la instrucción en el Sistema de Educación tanto para oficiales como para suboficiales del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) se centra en la ética y en el liderazgo. ¿Es una tasa de 5 por ciento de carácter y 95 por ciento de competencia lo que el Ejército quiere fomentar?

¿Y qué acerca del adiestramiento centrado en el carácter y capacitación en nuestras unidades? Hay una falta de coincidencia entre la competencia versus el carácter en nuestras unidades (en

términos de tiempo dedicado a cada una), y experiencias acumuladas. Por ejemplo, analice el horario de adiestramiento de cualquier unidad y compare el tiempo dedicado a la competencia contra el tiempo invertido en el carácter. ¿Cuán a menudo tuvo un pelotón que volver a hacer la formación de un ejercicio táctico, porque no salió según lo planeado? Compárelo con cuánta frecuencia un instructor tuvo que repetir la

...90 por ciento del plan de estudios se centra en el desarrollo de la competencia, mientras que menos de 10 por ciento se refiere a la capacitación del carácter.

clase sobre los valores del Ejército. Es evidente que tenemos un desajuste. Además, el Ejército recientemente ha comenzado a eliminar las plazas para capellanes de las escuelas mediante un plan para cambiar las clases de ética al aprendizaje a distancia. Durante muchos años, estas clases fueron responsabilidad de los capellanes. Todos estos son ejemplos de una falla sistémica para comprender y coordinar una estrategia de capacitación y desarrollo de liderazgo holístico y ético para nuestro Ejército.

El Ejército, sin darse cuenta, ha adoptado un modelo corporativo ineficaz para el *adiestramiento* de carácter. Sin embargo, las personas aprenden mejor de la experiencia. El adiestramiento para enseñar una destreza consiste en tratar de incluir una gran cantidad de experiencia en un corto período. Esto es por lo general en forma de una conferencia o clase. Este planteamiento resulta efectivo sólo si la intención es armar al estudiante con una destreza. Este es un excelente método si el resultado es *enseñar* a un soldado cómo cargar y descargar un arma o cambiar el neumático de un camión. Sin embargo, este no es el camino para *desarrollar a alguien*, especialmente, en el ámbito moral o ético. No se puede enseñar a alguien mediante una presentación de *PowerPoint* sobre cómo

reconocer un dilema moral, sopesar los posibles efectos de una decisión y comportarse de una manera moralmente correcta. La única manera de hacerlo es desarrollando —cambiando— a una persona.³

Como la mayoría de los temas que se enseñan en el Ejército, actualmente se enseña la ética y los valores de manera compartimentada. Esto es evidente a medida que se analizan los programas de adiestramiento de unidad. Se refiere a las clases que caen bajo el paraguas de la educación moral y ética (respeto, ética en la guerra, acoso sexual, violencia en el hogar y en el lugar de trabajo, etc.) como “adiestramiento obligatorio” o “enseñanza por cadena.” A fin de ejecutar este adiestramiento, el Ejército típicamente asigna a los comandantes e instructores una “somera” pila de diapositivas de *PowerPoint* con órdenes de adiestrar a todos los miembros de su unidad sobre este tema en particular en una fecha determinada. Estas clases tienen una hora de duración en el horario de adiestramiento de la unidad. Durante esa hora, el comandante u otro líder en la unidad, imparte el adiestramiento. Una vez que se completa la sesión de adiestramiento, “se marca la casilla del bloque” y la unidad pasa a la siguiente tarea.

Este método no es una manera eficaz de capacitar a un individuo ni de inculcar un valor con respecto a la cultura de una organización.⁴ De hecho, puede, realmente, producir efectos contrarios. Este método de transferir el conocimiento sobre estos temas importantes no es singular para las unidades de tamaño de compañía. Es cómo se da el adiestramiento moral y ético en todos los niveles del Ejército. Desafortunadamente, no funciona y hasta podría ser contraproducente:

Esta tendencia de crear iniciativas nuevas y aisladas para tratar diversas faltas de conducta en las relaciones humanas ha sido el fracaso fundamental de la manera en que el Ejército de EUA ha abordado el desarrollo del carácter desde la administración de Eisenhower. Presumimos continuamente que las iniciativas aisladas que tratan el tema de la ética, la moral o los valores son racionales sólo porque dan la impresión de que “estamos haciendo algo”. De hecho, esta fe engañosa en proyectos nuevos independientes es evidencia de que hacen más daño que bien al distraer la

atención de aquellos en puestos de liderazgo quienes tienen la autoridad de producir un cambio verdadero.⁵

En octubre de 2008, el Ejército celebró una Cumbre de adiestramiento sobre Prevención de Acoso Sexual y Reducción de Riesgos. En dicha cumbre (en la cual se encontraban oradores invitados tales como el Ministro del Ejército y el Jefe de Estado Mayor del Ejército), el Ejército anunció su nueva campaña “I A.M. Strong” para ayudar a prevenir los acosos sexuales en el Ejército. ¿Por qué el Ejército necesitó tratar asuntos de respeto con los miembros del servicio en el 2008? Uno de los siete valores del Ejército es el “respeto”. Estamos seguros de que la mayoría de las personas en el Ejército saben de memoria los siete valores del Ejército. Sin embargo, memorizárselos no es suficiente. A fin de que los valores del Ejército tengan sentido, debemos internalizarlos, incorporarlos y vivirlos. Muy bien podemos y debemos ser mejores.

Un poderoso ejemplo de la mentalidad “etiqueta de parachoques” de nuestros Valores del Ejército se produjo en el año 2005 durante la corte marcial de un soldado acusado de obligar a un iraquí a lanzarse de un puente sobre el río Tigris. Durante la fase de sentencia en la corte marcial del soldado, el Teniente Coronel Nate Sassaman, comandante de su batallón, declaró que todos los miembros de

...el llevar una tarjeta impresa con los Valores del Ejército, o poder recitarlos de memoria, dista mucho de entender lo que significan las palabras...

su batallón llevaban consigo una tarjeta “basada en los Valores del Ejército” y “conocían los valores del Ejército —al revés y al derecho— y, de hecho, los seguían estrictamente”.⁶ Pero el llevar una tarjeta impresa con los Valores del Ejército, o poder recitarlos de memoria, dista mucho de entender lo que significan las palabras, crearlas y, en última instancia, internalizar e incorporar los Valores en los pensamientos, sentimientos, creencias y comportamientos de la persona.

Recientemente, durante las entrevistas realizadas con 12 ex comandantes de brigada quienes habían comandado tropas en Irak o en Afganistán, se encontró que había frustración y descontento con la manera en que el Ejército actualmente lleva a cabo el adiestramiento y capacitación en el ámbito del desarrollo de la moral y la ética. Los siguientes temas surgieron de las entrevistas:

- El Ejército no hace un buen trabajo al desarrollar moral y éticamente a los soldados.
- La competencia de caracteres es tan importante como la competencia táctica para el futuro de nuestro Ejército.
- Si tuviera que hacerlo todo nuevamente, dedicaría más tiempo al desarrollo de las competencias de caracteres de mis soldados.
- La instrucción de ética en el salón de clases no es eficaz.

Cinco de los comandantes de brigada tuvieron que dejar ir o reprender a un líder de pelotón o Sargento de pelotón, ya sea, por maltratar a los detenidos o violar las reglas de enfrentamiento o exagerar las normas de intensificación de fuerza. Un comandante de batallón en Irak, que estuvo involucrado en una investigación de Artículo 15-6 con respecto a las circunstancias que condujeron a un caso de secuestro y muerte espantosa, señaló que se necesitaba de un “comandante especial” para haber evitado este lamentable incidente (debido al clima despectivo que existía en la unidad después de la violación y asesinato tan publicado de una niña iraquí). Al preguntarle si el Ejército contaba con “comandantes especiales”, respondió: “Sí, pero sólo muy pocos.”⁷ ¿Cómo avanzamos y desarrollamos a estos soldados y líderes especiales para operar en un entorno complejo y moralmente ambiguo, que probablemente seguirá por varios años?

Adiestramiento—Capacitación—Desarrollo

El problema principal es que el Ejército no cuenta con un modelo para el desarrollo de carácter y de líder. Se cuenta con una lista de verificación fragmentaria de adiestramiento, captura como puedas, que intenta enseñar a los soldados carácter y ética. Esperamos que los líderes provean a sus subalternos

“adiestramiento en el trabajo” de carácter, sin un modelo explícito o estrategia, y sin equipar a los líderes con los conocimientos y herramientas indispensables para hacer el trabajo. Nuestro Ejército debe hacerlo mejor.

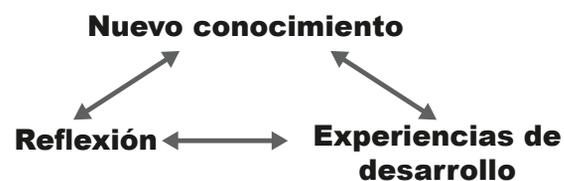
El carácter debe desarrollarse no enseñarse. El resultado del adiestramiento en la capacitación de una destreza resulta en un mayor o nuevo conocimiento y el desarrollo da como resultado una persona cambiada. Por lo tanto, nuestro Ejército necesita desarrollar el carácter y experimentar el desarrollo, las personas deben pasar por una transformación que básicamente altere la manera en que piensan, sienten y se comportan. En pocas palabras, debe darse un cambio permanente. Por ejemplo, se puede adiestrar (transfiriendo destrezas y capacidades) a un líder en las técnicas de tutoría. Se puede educar (transfiriendo conocimiento) a un líder sobre el proceso del desarrollo humano tras esas mismas técnicas de mentorazgo. Por último, se puede desarrollar (cambios duraderos en la identidad, perspectivas y sistema para dar propósito a una persona) a un líder creando una identidad en la cual se vea a sí mismo como un mentor que capacita a líderes.⁸

Una buena prueba de carácter de los soldados es cómo se comportan cuando algo sale mal. El carácter no se revela de manera aislada.

Los soldados revelan su carácter a través de su comportamiento —en el contexto de su vida cotidiana y mientras demuestran su competencia. Una buena prueba de carácter de los soldados es cómo se comportan cuando algo sale mal. El carácter no se revela de manera aislada. El concepto de “carácter” es evidente en lo que hacemos todo el tiempo (aunque a menudo no pensemos en estos términos). Como tal, nuestro Ejército necesita *capacitar* líderes moralmente éticos para hacerle frente a las contingencias complejas.

¿Cómo se desarrolla el carácter? La investigación en este campo es una mezcla. Un método pedagógico de gran alcance, expuesto por el Dr. Lee Knefelkamp de la Universidad de Columbia, es sacar a la gente de su zona de confort —hacerlos sentirse incómodos facilitando debates sobre temas de los que no quieren hablar. Este proceso ocasiona disonancia cognitiva en la mente de las personas, que pone a prueba sus creencias y es conducente al cambio.

El Ejército debe tener una visión integral de desarrollo del carácter. Un modelo común utilizado para el desarrollo es el siguiente:



Nuestro objetivo necesita ser el crear intencionalmente oportunidades y condiciones para que los soldados comprendan e incorporen las siguientes cuatro etapas de desarrollo moral de James Rest:⁹

- Reconocimiento
- Juicio
- Intención
- Acción

Tenemos que capacitar a soldados para que sean más intelectuales y moralmente complejos y tengan la agalla moral de actuar según sus creencias y valores. Esto es mucho más fácil decirlo que hacerlo. Los programas llevados a cabo con éxito “comienzan con un modelo que incluye una dimensión cognitiva, afectiva y de comportamiento... y un programa tan diverso como la clarificación de valores, la discusión de dilemas morales, juego de roles y resolución de conflictos”. Además, hay pruebas “de que el desarrollo moral puede continuar en la edad adulta, y que se pueden producir cambios particularmente dramáticos en la vida de un joven adulto en el contexto de la enseñanza profesional... El desarrollo [M]oral y ético se produce en entornos diversos, tanto formales como informales.”¹⁰

Nuestro Ejército necesita crear estos entornos formales e informales y practicar (ensayar juego de roles) la intención y la acción moral. La diferencia

principal del modelo de Rest es el paso entre las intenciones y las acciones morales. A menudo, nuestros soldados saben lo que hay que hacer, pero (a menudo, debido a la lealtad desplazada) carecen de la valentía moral para hacerlo realmente. Hay muchos ejemplos de nuestros conflictos actuales (las palizas en la Base Aérea Bagram, Abu Ghraib, la Operación *Iron Triangle*); los soldados sabían qué era lo correcto, pero no lo hicieron. Toner observa que este problema fundamental tiene una solución: “Un problema significativo en lo que respecta a la educación ética es que no se puede colocar en compartimentos impecables y resultados de aprendizaje agradables deseados... No hay una “bala mágica” —no siempre hay un compás de ética determinado. Debemos enseñar el razonamiento moral, no sólo “los valores fundamentales” o “las listas de control ético”.¹¹

Albert Bandura ha descrito la opción de no hacer nada (o mirar para el otro lado) “como la desconexión moral”:

En pocas palabras, la separación moral es lo que le sucede a los seres humanos cuando se sienten presionados más allá de sus capacidades emocionales y psicológicas. Sus cuerpos, mentes, psiquis y almas se desprenden de los acontecimientos en su entorno y se tornan indiferentes en casi un estado de disociación. Sin control, una persona “reinterpretará”, o usará una lógica distendida para justificar sus comportamientos amorales.¹²

Esta época de conflicto persistente se ha extendido y continuará exigiendo que los soldados rindan más allá de sus capacidades emocionales y psicológicas:

A fin de desarrollar un buen carácter, los estudiantes necesitan distintas oportunidades para emplear valores tales como la responsabilidad y la equidad en las interacciones cotidianas y la discusión... [A]través de las experiencias morales repetidas, los estudiantes... desarrollan y practican las destrezas morales y hábitos de comportamiento que conforman el lado de acción del carácter... en una comunidad moral y de aprendizaje en la que todos comparten la responsabilidad de la educación del carácter e intentan adherirse a los mismos valores fundamentales.¹³

¿Cómo podemos crear experiencias de desarrollo e incluir nuevos conocimientos para capacitar a los soldados moral y éticamente? No es tan difícil, pero toma tiempo, ideas y mentores. Se puede comenzar proporcionando a los soldados experiencias simuladas del mundo real, similares a una formación de ejercicio táctico, y añadir contextos realistas y situaciones que afrontar. Elaborar problemas del mundo real que deban afrontar y con los que tengan que lidiar. Crear oportunidades para los soldados y los líderes a fin de que puedan practicar la toma de decisiones éticas y analizar las viñetas desde distintos lentes de ética (centrada en los resultados, normas, procesos y valores). Si bien los exponemos a operaciones tácticas, complejas y de multitarea, debemos también integrar las variables moralmente intensas en la ecuación. Debemos intentar sacar a los soldados de su zona de confort, crearles ansiedad y obligarlos a tomar decisiones difíciles que no necesariamente tengan una respuesta correcta, pero que sí consecuencias.

La asesoría y mentorazgo de calidad (reflexión guiada) debe ser permanente durante todo el proceso. Un líder, un instructor o un maestro debe ayudar a los estudiantes a encontrarle sentido a sus experiencias y a analizar sus percepciones y

...soldados saben lo que hay que hacer, pero (a menudo, debido a la lealtad desplazada) carecen de la valentía moral para hacerlo realmente.

decisiones. Los líderes y los instructores también deben compartir sus experiencias, sin dictar sentencia. Hemos elegido, intencionalmente, la palabra *instructor*, y no la palabra maestro ni consejero, porque es importante la forma en que entregue el mensaje. A fin de que alguien cambie, debe evolucionar, y esto requiere realismo, experiencia y repetición. La conclusión es que el adiestramiento es ineficaz si se intenta formar a las personas. “No es hasta tanto el ‘líder en

adiestramiento' se vea obligado a experimentar un problema y tenga que resolverlo directamente es que se graba la lección".¹⁴

Esta idea no es nueva. La integración del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de un modelo integral de desarrollo de la competencia está comenzando a infiltrarse en la cultura del Ejército. El Ejército de EUA está moviéndose lentamente hacia un modelo de adiestramiento y capacitación de líder adaptable. Debido a la complejidad cada vez mayor del campo de batalla moderno, los soldados y los líderes deben tomar, en fracciones de segundo, decisiones súper importantes que tienen efectos de segundo y tercer orden y que en ocasiones tienen efectos estratégicos. Si no están *adiestrados* en destrezas específicas, sino que están *capacitados* para tener ciertas características y rasgos de soldados y de líderes, los mismos tendrán que ser ágil física, mental, social y emocionalmente y tener fuerza de carácter y competencia. Todos los soldados tienen que tener la capacidad de pensar críticamente y actuar decisivamente.

Según lo mencionado previamente, un aspecto importante del modelo de desarrollo es la reflexión. La reflexión es un concepto que a muchas personas en el Ejército no les gusta o no conocen, pero es vital para el desarrollo del carácter. La reflexión implica que una persona (o grupo) piense, escriba y discuta en detalle una experiencia, idea, valor o nuevos conocimientos.

...para que la reflexión sea parte del desarrollo, alguien... debe ejercer presión y facilitar una experiencia reflexiva que saque al individuo de su zona de confort.

Además, para que la reflexión sea parte del desarrollo, alguien (un líder de escuadra, un sargento o líder de pelotón, instructor, mentor) debe ejercer presión y facilitar una experiencia reflexiva que saque al individuo de su zona de confort.

Lo que parece en la práctica

Analicemos dos componentes claves del carácter —respeto e integridad. Los temas como el respeto y la integridad no se deberían separar en categorías en las mentes de los soldados y líderes. El respeto y la integridad no son términos ambiguos ni teóricos de los que deberíamos pensar y hablar ocasionalmente. Deben ser lo que somos. Los soldados no pueden comprender ni mostrar respeto e integridad en términos de “en el trabajo” o “fuera del trabajo”. El escándalo sexual reciente sobre sargentos instructores y reclutas constituye un ejemplo de esta mentalidad “en el trabajo” versus “fuera del trabajo”.

Por ejemplo, un jefe de pelotón puede discutir la importancia de la rendición de cuentas exacta de la propiedad y la preparación de informes, durante la inspección de vehículos. Un comandante de batallón puede iniciar un debate de diez minutos sobre el respeto al final de una sesión de adiestramiento. Un comandante de compañía puede discutir un conflicto de lealtades con sus compañeros comandantes o soldados mientras almuerza en el comedor para militares. Durante un tiempo “libre” en un ejercicio de ensayo de la misión, un sargento de pelotón puede insertar una discusión de cinco minutos sobre la importancia de la precisión en la información. Las oportunidades como estas son numerosas, y vale la pena recordar que, desde una perspectiva de desarrollo, “la omisión de conversaciones sobre estos temas no constituye una educación de valor neutral. No hay tal cosa. La omisión es una poderosa, aunque no intencional, señal de que estos asuntos no son importantes”.¹⁵ En consecuencia, si el Ejército de EUA, de una manera u otra, no aborda las implicaciones morales y éticas, se envía un claro mensaje a la audiencia: “En este momento, esto no es tan importante.”

Un primer paso en la puesta en práctica de este cambio puede ocurrir en nuestras escuelas si los instructores simplemente se preguntaran: “¿Cuáles son algunos de los desafíos éticos que se presentan en mi materia (administración de mantenimiento, tácticas, primeros auxilios, comunicaciones, inteligencia, seguridad de tiro, administración de logística, operaciones de convoyes, etc.)?” De ahí, el instructor puede incorporar los desafíos en el plan de estudios o mediante técnicas pedagógicas. Por ejemplo, una clase sobre cómo llevar a cabo



(Ejército de EUA, Sgto. 2º James Selesnick)

Soldados de la Oficina de Comunicación Social escuchan a un suboficial en la Base de Seguridad Conjunta Zafaraniya, al este de Bagdad, Irak, 18 de abril de 2009.

controles de mantenimiento preventivo y servicios en un vehículo puede incluir una discusión sobre la importancia de la preparación correcta de los informes de alistamiento de material. Se podría decir que, “sus compañeros soldados pueden correr peligro si se informa que un vehículo está completamente preparado para la misión, cuando en realidad no lo está”. La solución a largo plazo es tener a los expertos en el campo de desarrollo del carácter asistiendo a TRADOC, y a las escuelas que cuenten en sus planes de estudios con la integración de carácter y lecciones de competencias.

Las personas más idóneas para cambiar esta cultura en el Ejército de EUA son los seleccionados para liderar a los soldados de la compañía, batallón y brigada —comandantes y suboficiales mayores. Estos líderes claves ejercen una influencia más directa sobre los soldados y los líderes subalternos y deben liderar el camino hacia el cambio de cultura (y clima) en el Ejército estadounidense. Además, establecen la cultura y el clima en sus unidades para que los soldados

sean —y *sientan que son*— parte del equipo. Los líderes claves de una organización tienen mayor éxito en el cambio de su cultura.¹⁶

Por lo tanto, los comandantes y suboficiales mayores en todos los niveles de mando deben retarse y desafiar a sus soldados para ayudar a cambiar la cultura militar. No se trata de recursos. Podemos y debemos hacer que temas como la honestidad y la integridad sean una parte común de la conversación en las inspecciones de vehículos, bases de operaciones avanzadas, áreas de adiestramiento, oficinas del Ejército y campos deportivos. Debemos hablar abierta y cómodamente sobre lo que significan estas palabras. Debemos abrir el diálogo honesto sobre temas tales como el respeto (*¿A qué se parece? ¿A qué no se parece?*). Estos debates no tienen que ser clases formales de un programa de adiestramiento. El lograr que las personas sean más moral e intelectualmente complejas (en contraposición con el adiestramiento o incluso educarlos en los temas) exige sacarlos de su zona de confort y conversar con ellos, no sólo hablarles.

Los comandantes y otros líderes deben hacer que los jóvenes soldados encabecen los debates en estos temas. Un líder de pelotón puede pedir a un especialista que provea un ejemplo de un conflicto entre la lealtad y la integridad. Dos sargentos de pelotón pueden discutir sobre lo que parece irrespeto frente a sus pelotones. Un grupo de soldados pueden desempeñar ejemplos de roles sobre la honestidad. La interacción entre compañeros en estos temas difíciles e incómodos es una de las técnicas de desarrollo más eficaz. Estamos limitados en este ámbito sólo por nuestra imaginación, y no se necesita hacer a un lado un bloque de una hora de instrucción para iniciar tales debates.

El garantizar que los soldados de una unidad realmente tengan carácter (y sean competentes), es la responsabilidad del liderazgo y del mando en su nivel más básico. Como la mayoría de los “asuntos” en el Ejército, esto es simplemente una cuestión de liderazgo. Históricamente, los comandantes son responsables de todo lo que hace o deja de hacer una unidad. “Este es un concepto simple pero poderoso. Curiosamente, en términos de aceptar la responsabilidad del ambiente de “carácter” y comportamiento en una unidad, se puede aprender algo de nuestros compañeros de armas de la Armada. Si el Ejército de EUA adoptara el concepto de la Armada de que “si el barco encalla, es responsabilidad del capitán”, crearía un paradigma diferente en las mentes de los comandantes. Los comandantes se darían cuenta de que si no desarrollan correcta y plenamente el carácter de sus soldados, estarían sentando las bases para el fracaso.

Cómo cambiar la cultura

El cambio por el que estamos abogando sería un cambio revolucionario en la cultura del Ejército de EUA, no uno incremental o metódico. A fin de ser eficaz, los líderes de mayor jerarquía de la organización tendrían que exigir este cambio. Estos líderes necesitan crear, dirigir e impulsar este cambio para asegurar que incida en cada faceta de desarrollo y sistema educativo del líder del Ejército.¹⁷ El actual estatus quo separa las competencias y el carácter basado en el desarrollo. El nuevo paradigma siempre desarrollará, simultáneamente, la

competencia y el carácter —y por lo tanto, aumentará el tiempo invertido en el desarrollo del carácter.

Luego de que se dé el cambio cultural, la competencia y el carácter conformarán una parte de todo lo que hacemos. Como una guía para impulsar este cambio, nos proponemos utilizar los ocho pasos de John Kotter para cambiar la cultura de una organización:

1. Establecer un sentido de urgencia (de arriba abajo y de abajo arriba).
2. Crear una coalición de orientación (para tomar la iniciativa y llevarla a cabo).
3. Desarrollar una visión y estrategia que integre el carácter y la competencia.
4. Comunicar la visión de cambio con los líderes de mayor antigüedad.
5. Potenciar la acción amplia de base mediante la eliminación de barreras contra el cambio.
6. Generar triunfos a corto plazo mediante la integración de la educación del carácter en nuestros planes de estudios.
7. Consolidar los logros y producir más cambios (mediante la integración de la educación del carácter en nuestros sitios de adiestramiento).
8. Asegurar nuevos enfoques en la cultura desafiando a otros en la organización para que hablen del cambio.¹⁸

Habrà una empinada curva de aprendizaje para los instructores y líderes sobre cómo crear y facilitar estas conversaciones incómodas. Sin embargo, una buena parte de la estrategia para complementar este cambio es “sencillamente hacerlo”. Tenemos que establecer las condiciones necesarias y crear oportunidades para que los soldados analicen cómo comprenden los asuntos difíciles, como el homicidio, asesinato, tortura, violación, y cómo se relacionan con los detenidos y los extranjeros. Los soldados necesitan poner a prueba y desafiar sus pensamientos, convicciones y valores. Este primer paso, simple en realidad, será un gran paso para encarar el cambio cultural que proponemos.

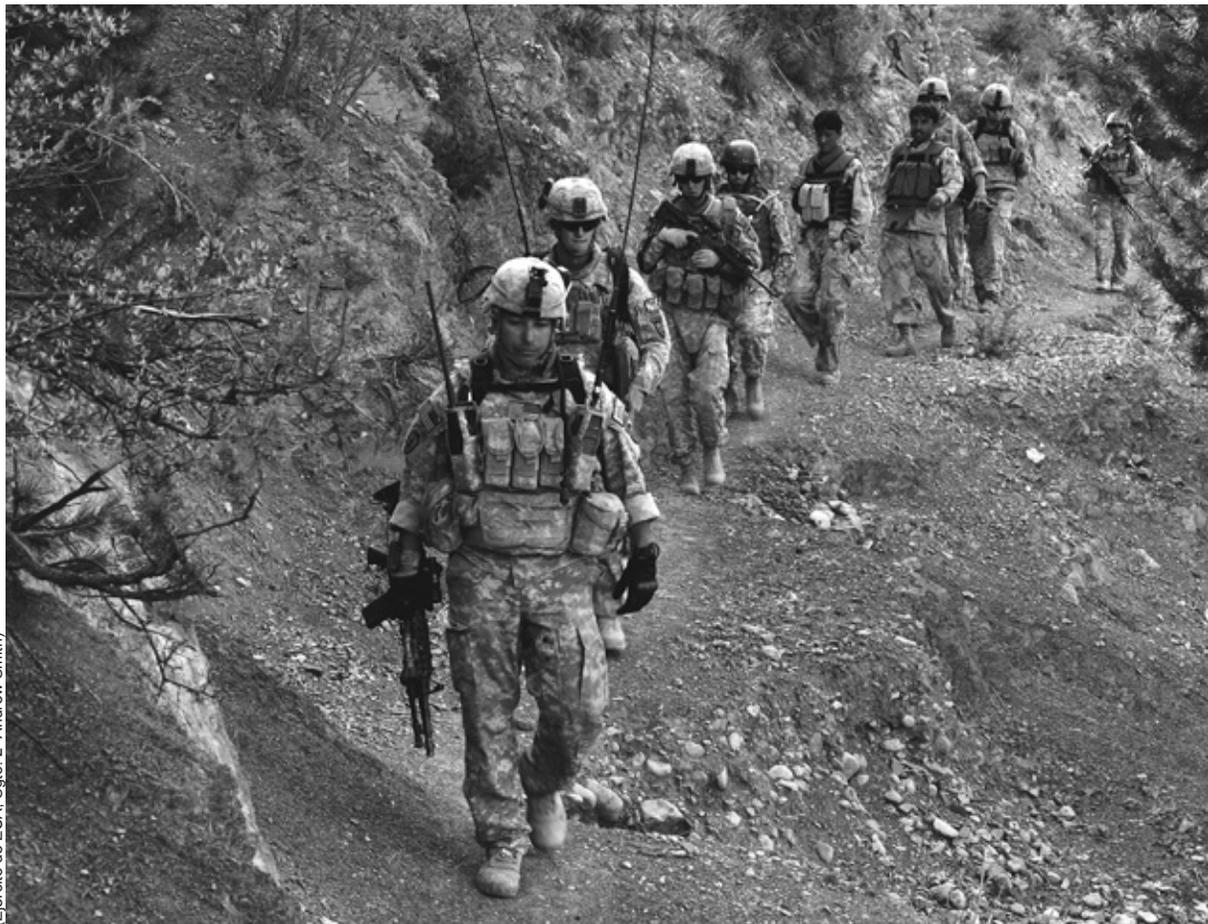
Si el Ejército de EUA decide realizar este cambio cultural, en realidad economizará tiempo y dinero. El ahorro neto se produce porque los soldados ya no tendrán que sentarse en los salones de clases y auditorios para recibir adiestramiento relacionado con la ética. El Ejército se ha transformado en una

profesión donde el adiestramiento del carácter y competencias, la capacitación y el desarrollo ocurren simultáneamente —dando como resultado soldados quienes han comprendido e incorporado

lo que significa ser un soldado estadounidense. En última instancia, nuestro Ejército y nuestra Nación se beneficiarán de este cambio. Es lo que hay que hacer y ahora es el momento de hacerlo. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Toner, James, "Mistakes in Teaching Ethics," *Airpower Journal* (verano de 1998).
2. Goldman, Darryl (Coronel jubilado), "The Wrong Road to Character Development," *Military Review* (enero-febrero de 1998).
3. Moyer, Don, "Training Daze," *Harvard Business Review* (octubre de 2008): p. 144.
4. Bebeau, Muriel; Rest, James y Narvaez, Darcia, "Beyond the Promise: A Perspective on Research in Moral Education," *Educational Researcher* (mayo de 1999).
5. Goldman.
6. Sassaman, Nathan y Layden, Joe, *Warrior King: The Triumph and Betrayal of an American Commander in Iraq* (New York: St. Martin's Press, 2008), p. 289.
7. Personal interview, octubre de 2008.
8. Hannah, Sean (Coronel), *Leader and Leadership Development: Concepts and Processes*, exposición (2008).
9. Rest, James, *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press, 1979).
10. Piper, Thomas, Gentile, Mary y Daloz Parks, Sharon, *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges and Approaches at the Harvard Business School* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007), p. 13.
11. Toner, p. 5.
12. Bandura, Albert, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," *Personality and Social Psychology Review* 3, nro. 3, (1999), págs. 193–209; James, Larry (Coronel jubilado) y Freeman, Gregory, *Fixing Hell: An Army Psychologist Confronts Abu Ghraib* (New York: Grand Central Publishing, 2008), p. 149.
13. Hunter, James, *The Death of Character: Moral Education in an Age Without Good or Evil* (New York: Basic Books, 2000).
14. Vandergriff, Don, *Raising the Bar: Creating and Nurturing Adaptability to Deal with the Changing Face of War* (Washington, DC: Center for Defense Information, diciembre de 2006).
15. Piper, Gentile y Parks, p. 6.
16. Shein, Edgar, *Organization Culture, and Leadership*, 2ª ed. (San Francisco, California: Bass, Josey, 1992).
17. Burke, Warner, *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, 2ª ed. (New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1992).
18. Kotter, John, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).



(Ejército de EUA, Sgto. 2º Andrew Smith)

Soldados estadounidenses y policías fronterizos afganos caminan por un sendero de montaña durante una patrulla en la provincia de Pakiya, Afganistán, 13 de octubre de 2009.