

Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor

Teniente coronel David B. Cushen, Ejército de EUA; teniente coronel (R) Joseph P. Doty, Ph.D., Ejército de EUA y coronel Patrick A. Toffler (R), Ejército de EUA

La disciplina que hace que los soldados de un país libre sean confiables en el combate no puede ser adquirida mediante el trato brutal o tiránico. Al contrario, es mucho más probable que dicho trato destruya a un ejército en lugar de fortalecerlo. Es posible dar instrucciones y órdenes de una manera y con uno tono de voz tal que inspire en el soldado ningún otro sentimiento que el deseo intenso de obedecer, mientras que la manera y tono de voz opuestos, solo provocan un gran resentimiento y deseo de desobedecer. Un modo u otro de lidiar con los subalternos proviene de un espíritu correspondiente que abriga el comandante. Él que siente el respeto que se merecen otros, solo puede inspirar en ellos el respeto para él mismo; mientras que él que siente y, por consiguiente, manifiesta irrespeto hacia los demás, especialmente sus subalternos, solo inspirará odio contra de sí mismo.

—General de división John M. Schofield, en un discurso ante el Cuerpo de Cadetes de la Academia Militar en West Point, 11 de agosto de 1879

El teniente coronel David B. Cushen, Ejército de EUA, es un oficial de estado mayor en la 4ª División de Infantería en el Fuerte Carson, estado de Colorado. Cuenta a su haber con títulos de Maestría de la Universidad de Long Island y de la Universidad de Missouri, Rolla. Entre sus previas asignaciones se encuentra administrador del Programa SHARP e Igualdad de Oportunidad y subjeefe de la sección G-1 en el Fuerte Carson y en Irak, así como administrador de igualdad de oportunidad y oficial táctico en la Academia Militar de EUA en West Point, estado de Nueva York.

El teniente coronel (retirado) Joseph P. Doty, Ejército de EUA, Ph.D., trabaja en el desarrollo de líderes en la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de la Academia Militar de de EUA, comandó en el nivel de batallón y previamente como subdirector del Centro de la Profesión y Ética del Ejército de EUA.

El coronel (retirado) Patrick A. Toffler, Ejército de EUA, es un analista de investigación de mayor antigüedad y consultor de la empresa Technica, LLC, que tiene contrato con el Centro de la Profesión y Ética del Ejército de EUA en West Point. Previamente sirvió en el estado mayor del Superintendente de la Academia Militar de EUA y comandó en el nivel de batallón. Es egresado de la Escuela Superior de Guerra y cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Escuela Postgrado Naval de EUA.



Un cadete no mentirá, engañará, robará, ni tolerará a nadie que lo haga.

—El código de honor de los cadetes,
Academia Militar de Estados Unidos

[El carácter] las cualidades morales que constituyen la naturaleza de un líder y moldean sus decisiones y acciones.

—Boletín 1-101 de la Academia Militar de Estados Unidos,
Sistema de Desarrollo de Líderes Cadetes, 2005

LAS TRES FUENTES principales de nuestra Nación para proporcionar a las fuerzas armadas oficiales son el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés), las escuelas para aspirantes a oficial (OCS) y las academias militares en el nivel federal. Todas estas fuentes tienen el deber de desarrollar a líderes con carácter, asignados al liderazgo de nuestros militares del Ejército, Armada, Fuerza Aérea, Cuerpo de Infantería de Marina y el Servicio de Guardacostas de EUA. La importancia de nombrar a líderes de carácter es incontestada, hasta axiomática; sin embargo, lo que se necesita y espera de un líder de carácter puede ser motivo de debate. Nuestra finalidad es clarificar lo que significa ser un líder de carácter y recomendar una metodología holística para desarrollar a dichos líderes en todas las fuentes de desarrollo profesional.

En primer lugar, es esencial definir y comprender el “carácter”. En segundo lugar, debemos determinar un método teórico o empírico mediante el cual el carácter puede ser desarrollado. En tercer lugar, toda fuente que nombra a oficiales debe diseñar e implementar actividades tangibles en los programas de desarrollo. Por último, necesitamos concordar en cuanto a lo que se espera con respecto a los atributos observables y mensurables.

El carácter definido

El Boletín 1-101 de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés) define el carácter como “esas cualidades morales que constituyen la naturaleza de un líder y moldean sus decisiones y acciones”.¹ El Dr. Joel J. Kupperman,

autor y filósofo, escribe una definición similar del carácter: “[El Cadete X] demuestra... carácter si y solo si el patrón de pensamiento y acción, especialmente, el que se relaciona a los asuntos que afectan la felicidad de otros, es resistente a las presiones, tentaciones, dificultades y las insistentes expectativas de otros”.² Esta definición revela el carácter de una persona en todo el espectro de las decisiones y acciones—no solo evitar mentir, engañar, robar o tolerar comportamientos prohibidos en los códigos de honor de la mayoría de las escuelas. De manera similar, el modelo de cuatro etapas de Dr. James Rest de toma de decisiones morales, (el reconocimiento moral, el juicio moral, la intención moral y la acción moral) proporciona el apoyo a esta perspectiva con un enfoque en reconocer que hay un asunto moral-ético (reconocimiento o sensibilidad), el cual culmina en un comportamiento. En virtud de esto, nuestro carácter incluye los valores, virtudes, estéticas, éticas, morales (consciencia), identidad y sentido de propósito.³ Estas cualidades dan forma a nuestras decisiones y acciones afines. Según la definición de Kupperman, estas son las cualidades intrínsecas que generan resultados observables y revelan nuestro carácter.

Por lo tanto, un integrante profesional de las fuerzas armadas debe intentar descubrir la verdad, decidir qué es correcto y manifestar el carácter, competencia y compromiso para actuar de manera correspondiente (una decisión “correcta” debe ser ética, eficiente y eficaz).

Básicamente, esperamos que un líder sea confiable. Gana y mantiene la confianza a través de la manifestación constante de su carácter, competencia y compromiso. En otras palabras, los líderes ganan la confianza si cumplen bien sus trabajos, lo hacen de forma correcta, por lo motivos correctos y por ser perseverantes. Por lo tanto, un integrante profesional de las fuerzas

armadas debe intentar descubrir la verdad, decidir qué es correcto y manifestar el carácter, competencia y compromiso para actuar de manera correspondiente (una decisión “correcta” debe ser ética, eficiente y eficaz).

Evidentemente, este punto de vista abarca mucho más que tan solo el no mentir, no engañar, no robar ni tolerar tales actos. Sin embargo, estas son proscripciones fundamentales que constituyen los principios de los códigos o conceptos de honor en toda academia militar federal. Además, son elementos esenciales de nuestra ética militar profesional, pero no son suficientes. Aún cuando adoptamos el espíritu del código de honor —el respeto a la verdad (honestidad); la búsqueda de la justicia (ecuanimidad) y compasión; el reconocimiento de propiedad y el compromiso de defender la ética militar profesional— hay mucho más

Cómo formar a líderes

Nuestra tesis es que todas las fuentes de oficiales deben adoptar un concepto de desarrollo de líderes profesionales que evitar destacar un elemento basado en las consecuencias deletreadas en un código o concepto de honor. Es importante que estas fuentes adopten un paradigma integral para desarrollar el carácter, competencia y compromiso en sus cadetes y aspirantes. A pesar de las súplicas de los “antiguos egresados” de las academias militares federales de mantener la tradición y antiguas costumbres, el cambio es tanto conveniente como indispensable. Durante el transcurso de sus historias, las academias militares constante y sistemáticamente han perfeccionado sus programas académicos, militares y físicos; estos se consideran de primera calidad. De hecho, entre las organizaciones que evalúan las universidades, las academias militares federales, año tras año, califican en el nivel superior en todas las categorías. El mandato, reflejado en la visión, propósito y misión de todas las academias para proporcionar a nuestras fuerzas armadas oficiales líderes de carácter, merece un análisis filosófico.

En 1891, el consejo de visitantes de la Academia Militar en West Point se dio cuenta de que el

imperativo de desarrollo del carácter (moral) era tan importante como el desarrollo físico y cognitivo. Cabe destacar que destacaron el desarrollo de carácter de los cadetes al abarcar el tema del carácter de cuerpo docente de la Academia. El Comité de Disciplina e Instrucción informó lo siguiente al consejo:

En cuanto a los reglamentos, podemos decir que merecen nuestro mayor respeto, porque son el resultado de casi un siglo de experiencia. Han constituido las reglas de conducta que han moldeado los caracteres de los grandes hombres que han egresado de aquí... Hoy en día [los reglamentos] están más perfectos de lo que nunca antes, porque estipulan su propio perfeccionamiento. Se han hecho cambios bien pensados a lo largo de su historia, siempre que la experiencia claramente demostrara las ventajas de la modificación... Se requiere que los Cadetes consideren “la palabra deber la más noble del idioma”... Por lo tanto, en cuanto al asunto de la disciplina, concluimos lo siguiente: Las reglas de la escuela, consideradas de manera abstracta —sus metas y métodos; que los profesores y oficiales que están aquí hoy en día, en el servicio— su carácter, erudición, capacidad y lealtad; que los resultados de administración de los reglamentos —demostrados en el desarrollo físico, moral y mental de los Cadetes— son todos merecedores de elogio del Consejo de Visitantes.⁴

De hecho, un punto clave en este pasaje es que se han hecho modificaciones adecuadas “a lo largo de su historia” para mejorar la manera en que la Academia Militar forma a sus cadetes. Sin embargo, fue solo en 1947 que el entonces superintendente, general Maxwell D. Taylor, explícitamente confirmó que la misión de la Academia Militar de EUA es desarrollar el carácter y atributos personales esenciales de un oficial.⁵ La Academia Militar no incluyó, oficialmente, el carácter en su declaración de misión hasta 1957 —diez años después.⁶ Hoy en día, el Centro William E. Simon de Ética Militar Profesional de la Academia Militar expresa y enseña la ética del Ejército a los cadetes; en la Academia de

la Fuerza Aérea, el Centro de Desarrollo de Carácter y Liderazgo desempeña este papel y en Annapolis, el Centro Vicealmirante James Stockdale de Liderazgo Ético apoya esta misión.

Todas las academias militares tienen un programa formal, concebido para desarrollar a líderes confiables (véase, por ejemplo, el Boletín 1-101 de la Academia Militar de EUA).⁷ Estos programas están destinados a capacitar, entrenar e inspirar a cadetes y guardiamarinas a adoptar la ética militar profesional de sus instituciones individuales y de las otras fuerzas armadas.

De este modo, la formación de líderes y desarrollo de carácter ocurre en los programas académicos, militares y físico-atléticos en toda academia (incluyendo las actividades extracurriculares). Este concepto de desarrollo reconoce que las personas se desarrollan simultáneamente en todos los campos a medida que cumplen las actividades inherentes de experiencia durante cuatro años en una academia militar. De igual

manera, se usa este concepto en el ROTC y OCS, a pesar de que sus programas son de diseño y duración distintos.

Por medio del cumplimiento exitoso de los programas de desarrollo de oficiales de todas las fuentes, los cadetes, guardiamarinas y aspirantes desarrollan el carácter, competencia y compromiso —al convertirse en oficiales confiables. En virtud, se debe reflejar tres principios en el diseño de los programas de desarrollo en las academias, ROTC y OCS:

- El carácter es multidimensional. Es nuestra verdadera naturaleza: valores, virtudes, ética, principios (consciencia), identidad, estética, etcétera.
- El carácter, competencia y compromiso pueden y deben ser desarrollados paralelamente —de la misma manera y simultáneamente.
- Ser oficial significa el liderazgo transformacional y la toma de decisiones con base en valores (al evitar el énfasis excesivo en el liderazgo transaccional, consecuencias y en la toma de decisiones basada en las reglas).⁸



(Ejército de EUA, Sgto. 2o Teddy Wade)

El general Raymond T. Odierno, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, con cadetes durante una visita a la Academia Militar de EUA en West Point, estado de Nueva York, 13 de octubre de 2011.

Con esta base, se puede debatir que el significado del honor en cada academia, que se define como vivir según los preceptos de un código o concepto de honor, es inadecuadamente estrecho. Tradicionalmente, las violaciones del honor eran la única “falla de carácter” por el cual el castigo estándar era la expulsión (o separación).⁹

...el significado del honor en cada academia, que se define como vivir según los preceptos de un código o concepto de honor, es inadecuadamente estrecho.

Esta observación no sugiere que los códigos y conceptos de honor sean innecesarios. Al contrario, son necesarios, sin embargo, insuficientes. En virtud, los códigos o conceptos de honor son los estándares *mínimos* de conducta ética permisibles.

De ahí que, no es de sorprender, que muchos cadetes y guardiamarinas, personal y cuerpo docente y los egresados de las academias militares pueden aceptar el punto de vista de que evitar una violación de honor es refuerzo evidente de que una persona ha sido honrosa. Si bien común, esta presunción es injustificada e imprudente. En la Academia Militar de EUA, los cadetes pueden evitar mentir, engañar, robar o tolerar y aún violar los Valores del Ejército.¹⁰ Por ejemplo, los cadetes pueden obedecer el código de honor y:

- No hacer todo lo posible para cumplir la misión, una afrenta al deber y servicio.
- Tratar a otros con desprecio o injusticia, violando el respeto.
- Ofrecer, indebidamente, lealtad a amigos o compañeros de equipo, lo cual viola la lealtad profesional a la Constitución.
- Tomar decisiones y acciones que son incompatibles con la ética y cultura del Ejército, una falta de integridad.
- Sentir temor y no hacer lo correcto, lo que denota una falta de valentía.

Tal vez, el general Maxwell D. Taylor lo explicó mejor con las siguientes palabras:

La responsabilidad de la Academia Militar en West Point es con los cadetes, sin embargo, no acaba con su entrenamiento intelectual y físico. Vale recordar que la misión prescrita por el Departamento del Ejército coloca el desarrollo del carácter sobre la capacitación en las artes y ciencias y, en las actividades militares. La conducción de guerra es una profesión que exige más que logros intelectuales y físicos. No hay ningún gran soldado que jamás haya ascendido a la cima en el mando de tropas estadounidense que no fuera, ante todo, un líder de carácter. Es por esta razón que West Point considera el desarrollo de carácter un objetivo formal que debe ser buscado por todos los medios disponibles.¹¹

Sin lugar a dudas, los códigos o conceptos de honor no representan la extensión de la ética militar ni los valores de cada institución armada. No obstante, los códigos y conceptos de honor son elementos cardinales de la cultura de las distintas academias, lo cual proporciona un fundamento perecedero. De igual manera, nuestra sociedad apoya el espíritu del código (por ejemplo, según lo anteriormente expresado en la definición de honor en el ejemplo del código de ética en la Figura 1) y lo considera sacrosanto. El vivir honestamente es un estándar y una expectativa.

Además, los sistemas de honor de las academias llegan a estar sobrecargados con investigaciones y legalismos y los cadetes y guardiamarinas saben que pueden conseguir los servicios de un abogado. El enfoque investigativo del sistema de honor se centra en las pruebas de mentiras, engaños, robos o tolerar similares conductas de otros. En nuestras fuerzas armadas y nuestra sociedad, el honor abarca una perspectiva más general. El honor, en el sentido del código en cuanto a las prohibiciones, no abarca todo lo que es necesario para ser confiable —una característica que exige mucho más.¹² Por ejemplo, la desatención intencional con relación a las reglas, tal como salir del puesto sin autorización, no se considera una violación de honor (a menos que alguien mienta sobre el acto).¹³ Sin embargo, ¿es esta congruente con el

deber?¹⁴ De manera similar, un cadete también puede podría ser irrespetuoso con otro sin violar el código de honor. Por lo tanto, proponemos que toda fuente de desarrollo de oficiales afirme, explícita y formalmente, las decisiones y acciones que violan cualquiera de los valores de las fuerzas armadas que son antiéticas e intolerables. En West

Point, el folleto en donde se establecen las normas del código y sistema de honor, declara lo siguiente:

Los sistemas de disciplina y honor son [independientes y] distintos. Una indisciplina regulatoria puede violar uno de los siete valores del Ejército. Tales infracciones serán tratadas, pero no en el sistema de

Ejemplo de un código de ética

Propósito: A fin de estimular la confianza en todas nuestras iniciativas, personales y profesionales, adoptamos este código de ética para guiar nuestras decisiones y acciones, en búsqueda de la excelencia.

Premisa: La confianza consiste en creer y depender de la competencia, carácter y compromiso de una persona, organización o institución. La confianza es la base del cumplimiento de la misión del Ejército.

Objetivo: A fin de ser dignos de confianza, aspiramos a ser líderes con competencia, carácter y compromiso. Como tal, buscamos descubrir la verdad, decidir lo que es correcto* y demostrar la competencia, carácter y compromiso de comportarnos debidamente.

*[Una decisión “correcta” es eficiente, eficaz y ética.]

Prometemos vivir según nuestros valores:

Integridad: La toma de decisiones y acciones basadas en principios.

Deber: Contribuir con el mejor esfuerzo para cumplir la misión, esforzándonos por lograr la excelencia en todas las acciones.

Honor: El respeto por la verdad (honestidad) y justicia, consideración por la propiedad ajena y el compromiso de defender la Ética Profesional del Ejército.

Lealtad: Lealtad a la Constitución de Estados Unidos de América.

Servicio: Contribución al bienestar y beneficio de otros (trabajo en equipo).

Respeto: Reconocimiento de la dignidad intrínseca (infinita) y valor de todas las personas.

Valentía: Compromiso de hacer lo que es correcto a pesar de los riesgos, incertidumbre y temor.

Juramento: En la conducción de nuestro deber, nos esforzamos por desarrollar nuestro carácter y competencia, intentando fortalecer estos atributos para ser dignos de confianza y servir de manera eficaz y ética a la defensa común.

- Lo que es bueno es compatible con nuestro sentido de virtud, ética y moralidad.
- Nuestra conciencia sabe lo que es moral —y prometemos ser fieles a la misma.

Figura 1.

honor... Sin embargo, si bien se distingue entre las violaciones de “honor” y las de los “reglamentos”, se debe comprender que las violaciones de los reglamentos pueden ser antiéticas por su naturaleza en sí. La desatención deliberada de los reglamentos conocidos y establecidos para el beneficio personal es un claro desamparo de la disciplina militar y una divergencia del comportamiento ético. Por ejemplo, el consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad, aunque no es una violación del propio código de honor, refleja negativamente en el carácter de los cadetes involucrados porque viola las leyes de Estados Unidos.¹⁵

En otras palabras, los cadetes en West Point pueden desatender, intencionalmente, los estándares conocidos de conducta ética y, de ser descubiertos, serán disciplinados.¹⁶ Es esta división entre la tolerancia relativa a los lapsos éticos específicos (por ejemplo, violaciones disciplinarias, irrespeto, etcétera) lo que contrasta con el estigma de las violaciones de honor que da la apariencia de una jerarquía falsa en los valores del Ejército. Un valor es un principio o concepto que siempre es importante. Por lo tanto, se debe adoptar todos los valores incluidos en la Ética del Ejército —de otra manera, la propia ética carece de integridad.

La característica cardinal y fundamental de todas las relaciones es la confianza, no solo la honestidad.¹⁷ Un oficial de carácter, competente y dedicado, es digno de confianza. Y, en un contexto militar, con los riesgos inherentes de lesiones graves y muerte, la confianza profesional es un elemento sacrosanto.¹⁸ El desarrollar la confianza y esforzarse por ser confiable requiere un compromiso de toda la vida de vivir según los valores de la institución. Los integrantes del Servicio de Guardacostas tienen que estar seguros que sus líderes cumplirán su deber. Los soldados necesitan saber que sus líderes respetarán la dignidad y el valor intrínseco de todos. Los marineros necesitan saber que sus líderes demostrarán valentía en los momentos de desafío. Los integrantes de la Fuerza Aérea necesitan saber que sus líderes son hombres

y mujeres que, en primer lugar, priorizan la integridad. De suma importancia, el pueblo de Estados Unidos espera más de las Fuerzas Armadas que solo no mentir, engañar o robar. Los juramentos que hacemos cuando ingresamos a la profesión militar son claros en cuanto a este tema.

Cómo definir las expectativas

A fin de evaluar o criticar el carácter de un cadete, guardiamarina o aspirante, debemos llegar a un consenso con respecto a una expectativa claramente definida de lo que una persona debe hacer para demostrar que es confiable —debe ser algo más que solo un líder que respeta el código o concepto de honor. Hay una profunda diferencia entre los dos. Aseveramos que los militares profesionales confiables (líderes) buscarán la verdad (aspiran saber cuál es la realidad), decidir qué es lo correcto y demostrar el carácter, competencia y compromiso para actuar respectivamente.

En ese sentido, recomendamos que las academias militares, programas de ROTC y OCS adopten un código de ética (que trasciende el enfoque limitado y prohibitivo de cualquier código y concepto de honor). Este código de ética debe incorporar, como mínimo, los valores de las distintas instituciones. Considere este ejemplo de la política de liderazgo del Ejército de la página web del G-1 (Personal) del Ejército de EUA:

Los valores del Ejército elementos fundamentales, corazón y base de todo soldado. Los valores del Ejército guían la manera en la que los soldados viven su vida y cumplen sus deberes. Son una parte inherente de la [Ética] del Ejército y [exigen] estándares de conducta que todo soldado debe obedecer. Los principios morales y éticos de la Constitución, la Declaración de Independencia y los valores del Ejército [deber, honor, lealtad, servicio, respeto, integridad y valentía] caracterizan la profesión y cultura del Ejército y describen la conducta ética esperada de todos los soldados.¹⁹

En la Academia Militar de EUA, ROTC y OCS, un código de ética inclusivo debe basarse en el concepto de que los cadetes y aspirantes adopten

y respalden los valores del Ejército —como lo demostrado constantemente en las decisiones y acciones que toman.

Este principio significa y exige que una persona adopte los valores del Ejército como los suyos propios. Por lo tanto, las decisiones y acciones de un soldado estarán de acuerdo con sus valores. En ese sentido, el código de ética del Ejército debe incluir todos los valores del Ejército (véase el ejemplo del código de ética en la Figura 1).²⁰

Dicho código (adaptado según los valores de cada institución militar) abarca lo que significa ser un militar profesional confiable en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.

Por consiguiente, el castigo estándar por la violación de tal código de ética en nuestras fuentes de oficiales debe ser el desarrollo y no la separación. La separación del servicio debe ser consecuencia de no demostrar un avance satisfactorio en un programa de desarrollo. En las últimas décadas (desde los años 90 hasta la fecha), la Academia Militar ha usado, con mucho éxito, actividades de desarrollo basadas en el uso de tutores con el fin

de proporcionar la remediación a los cadetes que han cometido serios errores de juicio. Se adaptan las estrategias de mentorazgo según el carácter de la infracción (por ejemplo, honor, respeto, reglamentos, alcohol-drogas, liderazgo, etcétera). Todos los programas de remediación requieren que un cadete reciba el mentorazgo y cumpla varios requerimientos exigentes, incluyendo el estudio, reflexión, servicio y evaluación. Si bien se conciben estos programas para aquellos que presentan deficiencias graves, en el mejor de los casos, todo oficial futuro debe tener la oportunidad de participar en un período de práctica de desarrollo de este tipo.

Este concepto ha sido completamente apoyado por el reglamento directivo de la Academia Militar, el Reglamento del Ejército (AR, por sus siglas en inglés) 210-26, y el Código de Estados Unidos, según se muestra en la Figura 2. Según esta directriz y orientación, la Academia Militar y todas de fuentes de oficiales deben adoptar un código de ética e implementar un sistema de adjudicación de supuestas violaciones que sea administrativa y legalmente suficientes.

Documento de apoyo	Extractos del documento
AR 210-26, United States Military Academy	“El Superintendente establecerá los procedimientos y programas para el desarrollo intelectual, militar y físico de los cadetes como futuros oficiales de conformidad con los estándares morales y éticos de servicio en el Ejército de EUA”.²¹ “Se requiere que los cadetes actúen como líderes con carácter. No solo deben abstenerse de toda conducta depravada, amoral e irregular, sino también deben comportarse siempre con la cortesía y decoro que caracterizan a una sociedad de damas y caballeros. Los cadetes que se comporten de manera impropia para un oficial y para una dama o caballero, puede ser despedido de la Academia Militar y sujeto a castigos según el párrafo 6-4 de este reglamento”.²²
Sección 3583, Título 10, Código de Estados Unidos de América	“Los [oficiales] mostrarán un buen ejemplo de virtud, honor, patriotismo y subordinación”.²³

Figura 2. Reglamentos que apoyan el mentorazgo de desarrollo

Una meta clave en el desarrollo de futuros oficiales debe ser desarrollar una comprensión y adopción propia del código de ética. Los cadetes, guardiamarinas y aspirantes deben *conocerlo, cumplirlo, creerlo y liderar a otros de conformidad con el mismo*. Kurt Lewin, Albert Bandura, Edgar Schein y otros expertos notables en el campo de desarrollo humano y psicología social sostienen que una persona es influenciada por su ambiente. Con el fin de perdurar, los elementos que componen un ambiente también deben ser considerados válidos y dignos de uso continuado. Por lo tanto, el código de ética llegará a ser una característica inherente y central de la ética y cultura de la fuente de desarrollo de oficiales —parte del ambiente— si la transformación es lógica, inclusiva, inspiradora y beneficiosa para todos. La transformación requerirá que el liderazgo, personal y cuerpo

docente de las fuentes de desarrollo de oficiales sean defensores de dicho código. Si esto se hace de conformidad con el concepto de desarrollo descrito en la Figura 3, los cadetes, guardiamarinas y aspirantes sabrán, cumplirán, creerán y liderarán en el proceso de desarrollo de sí mismos y otros para verdaderamente ser los futuros líderes de las fuerzas armadas.

Al ampliar nuestro concepto para el desarrollo profesional (líderes) al adoptar la confianza, todos (militares y civiles) que interactúan con los aspirantes en los programas de formación profesional llegan a ser responsables de vivir, enseñar y respetar el código de ética. Como muchos han observado sobre la cultura de la Academia Militar, “Cuando se pregunta lo que hacemos aquí en West Point, el concepto es: ‘Desarrollamos el carácter a medida que desarrollamos la competencia’”.²⁴

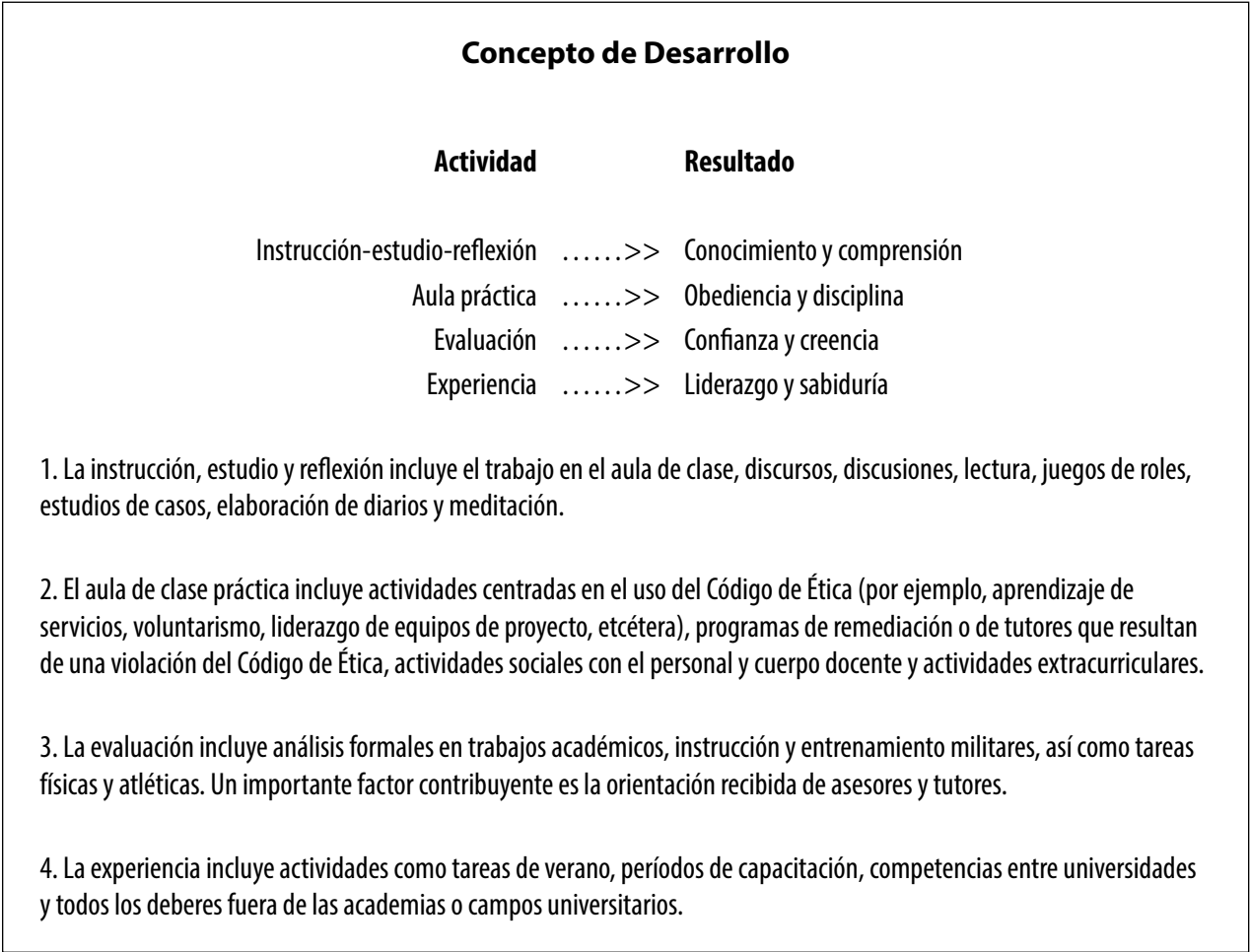


Figura 3. Concepto de Desarrollo

De hecho, el personal y cuerpo docente de todas las fuentes de formación profesional tiene la obligación de mostrar a los cadetes, guardiamarinas y aspirantes “lo correcto” (decisiones y acciones que son éticas, eficientes y eficaces —que están en consonancia con los valores de su institución militar). Cabe recordar que en 1891, el Consejo de Visitantes de West Point, antes mencionado en el presente artículo, reconoció que la misión de West Point, se cumple como en las otras academias militares, a través de estudios, destrezas y

lealtad del personal y cuerpo docente que deben demostrar el carácter, competencia y compromiso en el proceso de desarrollo de cadetes confiables, cumpliendo a cabalidad las expectativas del pueblo estadounidense.

La Comisión Posvar tal vez fue profética en su informe final de 1989: “Como regla ética, [el código de honor] resulta ser declarado en términos prohibitivos, específicamente contra la mentira, el engaño, el robo o el tolerar a quienes lo hagan. Esta lista ha cambiado y puede cambiar de nuevo”.²⁵ **MR**

Referencias bibliográficas

1. U.S. Military Academy (USMA) Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2005.

2. Kupperman, Joel J., *Character*, Cary, Carolina del Norte: Oxford University Press, Inc., 1995. El término “cadete x” fue incluido en la cita para enfatizar el contexto del argumento.

3. Rest, James, *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979).

4. Report of the Board of Visitors to the United States Military Academy for the year 1891 (Informe del Consejo de Visitantes de la Academia Militar de EUA, 1891).

5. Taylor, Maxwell, *West Point: Its Objectives and Methods*, USMA, 1947.

6. Catalogue of the United States Military Academy, 1957-58.

7. USMA Circular 1-101.

8. Este concepto proporciona significado a los egresados de las fuentes de formación de oficiales en las Fuerzas Armadas de EUA (véase, por ejemplo, el diseño y contenido de curso capstone MX400, *Officership*, en la Academia Militar de EUA).

9. No todos los cadetes o guardiamarinas que han cometido una violación al código de honor son despedidos de una academia militar. El director puede suspender al despedido o tomar otra acción, concediendo autonomía en la decisión. En West Point, Martin R. Hoffman, el entonces Secretario del Ejército, concedió esta autonomía en enero de 1977.

10. “Ser honrado”, en este contexto, se refiere a obedecer el Código de Honor de los Cadetes y no un concepto holístico de ser un profesional confiable del Ejército, como se demuestra en la manera de vivir de conformidad con los valores del Ejército. Los valores de la Fuerza Aérea de EUA son integridad ante todo, el servicio que se antepone a su propio interés y excelencia en todo que hacemos. Los Valores Centrales de la Armada de EUA son honor, valentía y compromiso. Los Valores del Servicio de Guardacostas de EUA son honor, respeto y dedicación al deber.

11. Taylor.

12. Cabe observar que el principio de no tolerar las infracciones de otros refleja el deber del militar profesional de defender la Ética de las Fuerzas Armadas. Sin embargo, un cadete tal vez decida denunciar

una infracción solo por “temor a las consecuencias”, y no por la razón intrínsecamente “correcta” de “impedir prácticas antiéticas”.

13. El término, “blowing post”, se refiere al comportamiento de cadetes o guardiamarinas que salen de la academia sin autorización.

14. El Informe de la Comisión Borman: “El Código de Honor no debe [...] ser explotado como medio de imponer los reglamentos”.

15. U.S. Corps of Cadets, Pamphlet 623-1, *The Honor Code and System*, 1 de febrero de 2007.

16. El término, “slugged”, se refiere a recibir castigo y deméritos por violar los reglamentos del Cuerpo de Cadetes.

17. El general retirado Colin Powell ha sido citado, declarando que: “La esencia de todo liderazgo, de toda actividad interpersonal es la confianza”. Disponible en: <https://www.willowcreek.com/emailhtml/summit07/july.html> y <http://www.govleaders.org/quotes.htm>.

18. Sweeney, Pat, “Do Soldiers Re-evaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?”, *Military Psychology* 22 (Suppl.1), S70-S88, 2010.

19. Derivado de información en la página web del Subjefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, sección G-1, para Políticas de Liderazgo, 13 de agosto de 2008. Las modificaciones efectuadas por los autores del presente artículo reflejan los cambios recomendados con respecto a la expresión y definiciones de los Valores del Ejército: <http://www.armyg1.army.mil/HR/leadership/default.asp>.

20. Este ejemplo de código revisa las actuales definiciones de los Valores del Ejército.

21. *Army Regulation* 210-26, United States Military Academy (Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 26 de julio de 2002).

22. *Ibid.*

23. *Section 3583, Title 10, United States Code, Requirement of Exemplary Conduct.*

24. Adaptado de la Carta del teniente general F.L. Hagenbeck, Superintendent's Letter, “Assembly—West Point Association of Graduates,” julio/agosto de 2008.

25. Sorley, Lewis, *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System*, (Boston, MA: McGraw Hill Learning Solutions, 2008).