



El Sargento Lucas Simmons, Fuerza Aérea de EUA, del Equipo de reconstrucción provincial en Laghman enseña a un niño afgano cómo hacer puño con puño en una patrulla de seguridad en el distrito de Qarghah 'i, provincia de Laghman, Afganistán, 8 de septiembre de 2011.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Ryan Crane)

# Cómo ganarse la confianza bajo fuego

Teniente coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA

*Una vez que se da cuenta de que tienen los mismos deseos y necesidades que nosotros, establecerá la confianza de la población del lugar. Logrará el éxito. No siempre logrará el éxito; a veces, hay algunos factores externos que pueden impedirlo si lidia con algunas de las ideologías más extremistas, pero esa es la excepción.*

—El Mayor Leslie Parks en la colección de las “Experiencias de liderazgo operacional”, 2010

**E**n la guerra, los soldados, a menudo, buscan la meta negativa de imponer la voluntad de una nación sobre otra, mediante el uso de las armas. Sin embargo, al fin de la guerra, o en las actividades fuera del combate, un propósito principal de un soldado puede ser muy distinto: es decir, influir en la voluntad de otros de manera positiva, mediante el uso de métodos constructivos. Frecuentemente, las fuerzas militares buscan las acciones positivas necesarias para inspirar confianza a sus aliados, ejercer influencia sobre las partes neutrales y disuadir a posibles adversarios. El ejercer

la influencia en una nación o grupo cultural depende de ganarse la confianza de los que pueden influenciar a los demás. Como tal, todo soldado o líder militar que no puede ganarse la confianza de las personas influyentes clave, arriesga el éxito en el logro de la misión.

¿Cómo fomentan la confianza los integrantes militares con los interesados nativos clave —las personas influyentes— en el ambiente de seguridad actual? En el presente artículo, describiré las conclusiones de un proyecto de investigación establecido para contestar esta pregunta. La investigación consistió en un estudio de entrevistas de la colección de las “Experiencias de liderazgo operacional” (OLE, por sus siglas en inglés) del Instituto de Estudios de Combate (todos los abstractos en el presente artículo se recopilaran de los transcritos de la colección de OLE).<sup>1</sup> Busqué las distintas maneras en que los soldados e integrantes de las otras instituciones armadas informaron que se habían ganado la confianza con el transcurrir del tiempo. De sus experiencias, intenté crear un modelo generalizado que las fuerzas futuras podrían usar en esta difícil misión. Mi objetivo era basar el modelo en las experiencias del mundo real en Irak y Afganistán y hacerlo fácil de comprender. Además, quise crear un punto de partida para una discusión más profunda sobre este conjunto crítico de destrezas.

Mi investigación indicó que en Irak y Afganistán, frecuentemente, las fuerzas crearon y, luego, usaron medidas de fomentación de confianza incrementales para ganar la confianza con el tiempo, mientras tomaban en consideración el contexto cultural. (De acuerdo con los propósitos de esta investigación, el desarrollo de confianza se concibe como un factor contribuyente en el logro de la confianza.) En general, descubrí que estas medidas del desarrollo de confianza caen en las siguientes tres categorías, las cuales denominaré medidas físicas, medidas de comunicación y medidas de relación. Un modelo basado en mis conclusiones podría ayudar en el entrenamiento de soldados y líderes para que mejoren su capacidad de desarrollar la confianza en ambientes operacionales frecuentemente desafiantes y ambiguos.<sup>2</sup>

## La importancia de establecer la confianza

En los documentos de política en el nivel nacional, tal como *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, se describe la necesidad de que las fuerzas lleven a cabo una amplia gama de misiones.<sup>3</sup>

Muchas misiones requieren flexibilidad operacional para establecer relaciones, así como usar la fuerza militar letal. Por lo tanto, los soldados y líderes pueden prever que asumirán roles que requieren ganarse la confianza para lograr los objetivos políticos de la nación y proteger los intereses vitales de la misma.

En el nivel táctico, el desarrollo de confianza muchas veces llega a ser crítico para la supervivencia personal y el logro de la misión. Hoy en día en Afganistán, tanto las unidades de combate como las de no combate diariamente interactúan con las fuerzas armadas, policías o líderes del lugar de la nación anfitriona para desarrollar la legitimidad y establecer las condiciones necesarias para un ambiente seguro. Lo que hace esto aún más agobiante es que en la contrainsurgencia, no es fácil saber si una persona es amiga, enemiga o neutral. En el mejor de los casos, si los soldados logran la confianza en el nivel táctico, pueden reconfortar a sus socios y ganarse la confianza de los indecisos y esto lleva a negar a los adversarios el apoyo del pueblo.<sup>4</sup>

Cuando los soldados asumen un rol de entrenador o asesor integrado, deben contar con la capacidad de ganarse la confianza de manera que puedan entrenar y preparar a las fuerzas socias para el combate. Cuando las fuerzas socias comienzan a ejecutar las misiones del mundo real, tanto ellas como los asesores, ya deben haber establecido altos niveles de confianza mutua. Si la confianza es inadecuada, las presiones del combate pueden afectar aún más, cuán eficaces son los socios en el combate conjunto.

A veces, los soldados sirven con socios interinstitucionales para mejorar las condiciones de calidad de vida.<sup>5</sup> Por ejemplo, los integrantes de los equipos de reconstrucción, desarrollo o agroindustria necesitan ganarse la confianza. Sin la confianza de la población, sería difícil determinar cuáles proyectos ejecutar y ganarse el apoyo de la población del lugar para cumplirlos. De hecho, los proyectos que llevan a cabo estos equipos constituyen un instrumento para ganarse la confianza y fomentar la legitimidad.

En los niveles operacionales y estratégicos, los comandantes constantemente llevan a cabo interacciones con líderes clave con los interesados civiles y contrapartes militares para establecer las condiciones necesarias a fin de cumplir la misión. Cuando se desarrollan las capacidades de nuestros socios, al fomentar las relaciones de militar a militar, habilitar a las autoridades civiles, o

llevar a cabo operaciones de contrainsurgencia, los líderes en el nivel estratégico y operacional deben ganarse la confianza de una gran cantidad de interesados para llevar a cabo su misión y avanzar los objetivos nacionales.<sup>6</sup> Si no se establece la confianza mutua, aunque los líderes de mayor jerarquía dialoguen, es posible que no se comuniquen verdaderamente.

Además, en vista de que las operaciones complejas de la coalición son y seguirán siendo la norma en el futuro, los socios necesitan el pegamento que pueda mantener unida a la coalición —la confianza es este pegamento. Las largas relaciones de la coalición, tales como las que hay entre Estados Unidos y el Reino Unido, Australia, Canadá y Nueva Zelanda, ya establecieron la confianza. Esta confianza proporciona el fundamento para la interoperabilidad exitosa en momentos de crisis. Sin embargo, para que perdure la confianza, las partes necesitan interactuar y constantemente esforzarse por comprender las perspectivas de la otra parte.<sup>7</sup>

En las coaliciones nuevas o no tradicionales, llega a ser aún más crítico reemplazar la incertidumbre con la confianza. En muchos roles y en muchos niveles, los soldados y líderes deben ganarse la confianza antes de que puedan cumplir la misión.

## Una metodología de investigación para identificar cómo ganarse la confianza

Esta investigación comenzó con una amplia apertura y su enfoque fue estrechándose a medida que se desarrollaba. Comencé con el análisis de 2.515 entrevistas transcritas de la colección de OLE para encontrar las experiencias que tenían que ver con ganarse la confianza, donde las experiencias habían ocurrido en un transcurso de cinco años entre 2008 y 2012. Encontré 67 entrevistas que satisficieron estos criterios, los cuales analicé y codifiqué, línea por línea, para determinar los comportamientos específicos que supuestamente contribuyeron al desarrollo de la confianza. Con estos datos, elaboré un modelo generalizado de las medidas del desarrollo de confianza con ejemplos específicos en cada categoría. Luego, comparé y contrasté el modelo con los resultados publicados sobre el tema en la literatura académica.<sup>8</sup>

Subsecuentemente, llevé a cabo entrevistas detalladas con los expertos en la materia que habían interactuado con soldados o civiles de la nación anfitriona.

Proporcionaron relatos adicionales de las actividades de desarrollo de la confianza, basados en numerosos despliegues a Irak, Afganistán o ambos países. Incorporé las entrevistas con los expertos en la materia para validar y mejorar aún más el modelo inicial. El resultado es un modelo holístico con base en relatos sustanciales de cómo los integrantes militares se ganaron la confianza de los interesados en los ambientes operacionales caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

## Una definición de la confianza

Según Denise M. Rousseau y colegas, la confianza es “un estado psicológico que consta de la intención de aceptar la vulnerabilidad, basada en las expectativas positivas de las intenciones o comportamiento de otra persona.”<sup>9</sup> La literatura contemporánea del campo de la psicología indica que la confianza es un fenómeno humano complejo con muchas variables y facetas, y como tal, los eruditos lo consideran de maneras muy distintas. Desde una perspectiva bio-psicológica, la confianza es una serie de respuestas químicas y neurológicas específicas en el cerebro. La desconfianza, confianza condicional o confianza de una persona produce ciertos químicos en el cerebro y estimula distintas áreas para almacenar memorias de percepción.<sup>10</sup>

Los psicólogos humanistas tal como Carl Rogers han declarado que todas las personas tienen una necesidad de seguridad, empatía y aceptación.<sup>11</sup> Cuando las personas encuentran otras personas que los tratan respetuosa y positivamente, comienzan a formarse relaciones positivas. Desde el punto de vista de la psicología humanista, la confianza implica una conexión humana que resulta de interacciones profundas y genuinas en el nivel personal.

Según los expertos de psicología cognitiva-conductual Jesse H. Wright, Monica Ramirez Basco y Michael E. Thase, cuando los humanos interactúan, sus relaciones se desarrollan por etapas: (a) el acontecimiento. (b) la evaluación cognitiva (incluyendo los pensamientos automáticos), (c) la emoción y (d) el comportamiento.<sup>12</sup> Desde esta perspectiva, la confianza se desarrolla en la evaluación cognitiva, afecta la emoción que se siente y, con el tiempo, se pone de manifiesto en el comportamiento de una persona. Los expertos de psicología cognitiva-conductual piensan que estudiar lo que ocurre antes, durante y después de un comportamiento

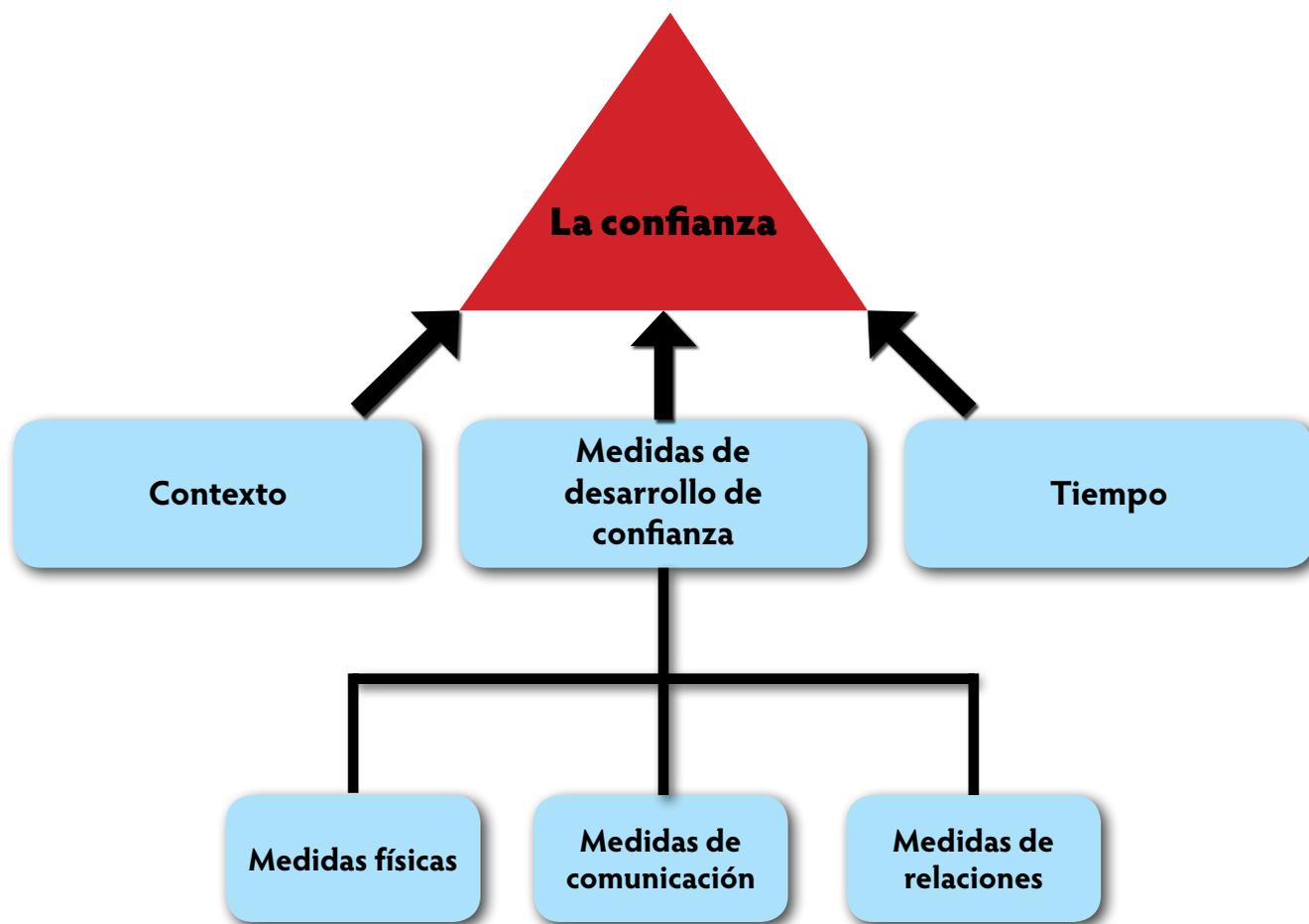
permite que una persona gane la comprensión contextual adecuada, evalúe la situación y reestructure los pensamientos y emociones. Pasar de la desconfianza a la confianza requiere una nueva evaluación cognitiva y un cambio de juicio individual.

### Las medidas de desarrollo de confianza

En el fulgor de la Guerra fría, el psicólogo Charles E. Osgood escribió sobre un concepto que denominó la reducción escalonada de tensión, en la que la Unión Soviética y Estados Unidos podían reducir la tensión en la carrera armamentista.<sup>13</sup> Su planteamiento requería pequeñas acciones conciliatorias que pudieran apaciguar el conflicto que podía resultar en una guerra a escala global. Una de estas pequeñas medidas, la línea de teléfono directa entre la Casa Blanca y el Kremlin, se convirtió un gran factor para evitar la guerra nuclear durante la Crisis de los misiles en Cuba.<sup>14</sup>

A medida que creció la aceptación de los conceptos de Osgood, los eruditos de relaciones internacionales y ciencias políticas, tal como Michael Krepon, denominaron estos planteamientos, medidas de desarrollo de confianza, o medidas de desarrollo de confianza y seguridad.<sup>15</sup> Los acuerdos internacionales tales como los de la Conferencia de Estocolmo (1986) y la Declaración de Helsinki (1975) codificaron las medidas de desarrollo de confianza como acuerdos políticos formales.<sup>16</sup> Estas medidas tomaron muchas formas distintas, tales como interacciones, notificaciones, asistencia económica, comunicaciones estructuradas e interacciones agradables. Después de la guerra Fría, los expertos tales como Landau y Landau comenzaron a usar el concepto de las medidas de desarrollo de confianza en nuevas áreas, tal como la mediación estructurada.<sup>17</sup>

Si lo consideramos holísticamente, la literatura sobre el tema de la confianza indica que, como un fenómeno muy humano, la confianza no es fácil de



**Figura 1. Medidas de desarrollo de confianza y cómo ganarse la confianza**

comprender. Mi investigación se desarrolló basada en la presunción de que si el concepto de las medidas de desarrollo de confianza era una manera válida de lidiar con la solución de conflictos, entonces, el concepto podría ser digno de consideración en el contexto de los soldados a quienes se les pide ganarse la confianza de la gente de Irak y Afganistán.

## Un modelo para ganarse la confianza

El modelo elaborado de esta investigación representa una manera válida para que los soldados y líderes en todo nivel traten el tema de cómo ganarse la confianza, con un énfasis en el desarrollo de la confianza en el nivel táctico. Los resultados de la investigación indicaron que las siguientes tres variables importantes formaron la ecuación de confianza: (1) el contexto de cada situación, (2), tiempo y (3) las medidas de desarrollo de confianza que se usaron. Los resultados también indicaron que se implicaban tres tipos principales de medidas de desarrollo de confianza: (1) medidas físicas, (2) medidas de comunicación y (3) medidas de relaciones (véase la Figura 1).<sup>18</sup>

## El contexto

Descubrí que la comprensión del contexto era un tema sumamente importante en el éxito general del desarrollo de confianza. La comprensión de los factores culturales estableció las condiciones necesarias para lograr el éxito.<sup>19</sup> Me di cuenta de que los factores personales, tales como la capacidad o experiencias de una persona adquiridas en otros despliegues, podrían afectar cuán eficaces eran las iniciativas del desarrollo de confianza.

Por ejemplo, el Mayor Paul Madden, entrevistado para la colección de OLE en 2009, describe como las experiencias personales de uno de sus soldados limitaron la capacidad de dicho soldado para desarrollar la confianza:

Nuestro oficial técnico era un joven soldado raso en la Operación *Desert Storm* y, por lo tanto, detestaba tener que desplegarse allá. No confiaba en ellos [los iraquíes]. Tuvimos que arrastrarlo... No confiaba en esos tipos... Se desplegó allá, pero jamás lo disfrutó debido a las experiencias previas que había tenido con esos tipos.<sup>20</sup>

Es importante destacar que una comprensión integral del contexto también incluyó la comprensión del

nivel de permisividad en un ambiente operacional específico. En términos generales, la confianza dependió mucho del contexto; una comprensión de variaciones específicas de lugares, personas y situaciones desempeñó un papel crítico.<sup>21</sup>

## El tiempo

El tiempo surgió como un tema importante en el éxito general del desarrollo de confianza y ganarse la misma. Las actividades pudieron llevar a relaciones sustanciales de confianza en solo unas semanas, o como mucho, en siete meses. Sin embargo, por lo regular, las fuerzas necesitaban dos o tres meses para establecer una base. Si los socios experimentaban juntos un período inicial de un alto nivel de actividad enemiga, formaban vínculos con mayor rapidez.<sup>22</sup> La importancia de la variable del tiempo se expresa en la entrevista del Mayor Andrew Bellocchio de 2011:

Hay que vivirlo tan cerca como sea posible y pasar el mayor tiempo posible con ellos [los interesados nativos]. Además, es una cuestión de confianza; fomentar la confianza. Sienten que no solo está dando informes sobre sus actividades, sino que intenta ayudarlos; está con ellos y forma parte del equipo. Esto es importante. Pienso que acelera las relaciones que puede tener con ellos. Solo el tiempo de contacto; hay que vivir y colaborar con ellos.<sup>23</sup>

Además, puesto que la percepción del tiempo frecuentemente varía entre personas y culturas, se podría prever que la variable del tiempo difiera en toda situación. En términos generales, los resultados indicaron que los soldados deben dedicar una suficiente cantidad de tiempo si quieren establecer verdaderas relaciones de confianza.<sup>24</sup>

## Las medidas de desarrollo de confianza

Los resultados también indicaron que se incluyen las medidas de desarrollo de confianza en las siguientes tres categorías: (1) física, (2) medidas de comunicación y (3) medidas de relaciones (véase la Figura 2).<sup>25</sup> Es importante destacar que los límites de estas categorías son flexibles. Según las circunstancias, sus relaciones e influencias entre sí, pueden variar de maneras inesperadas.<sup>26</sup>

**Las medidas físicas.** Las medidas físicas del desarrollo de confianza, las actividades que demuestran

## Física

- Llevar a cabo actividades con socios
- Compartir experiencias
- Tener actividades en las que lideran los socios
- Convivir con los socios
- Satisfacer necesidades básicas (apoyo de seguridad, comida y agua, apoyo económico, apoyo médico)
- Mantener una postura de seguridad discreta, equilibrada con la necesidad de la protección personal
- Compartir riesgos
- Proporcionar seguridad
- Participar juntos en actividades deportivas o ejercicios físicos
- Ayudar a las poblaciones vulnerables
- Apoyar los proyectos de desarrollo
- Entrenar conjuntamente
- Establecer condiciones para empleos sostenibles
- Hacer compras en mercados del lugar
- Llevar a cabo nuevas acciones

## Comunicaciones

- Abrir las líneas de comunicación
- Usar intérpretes como asesores culturales
- Usar el idioma del lugar
- Compartir inteligencia e información
- Convocar reuniones de rutina
- Plantear preguntas
- Escuchar
- Administrar las solicitudes
- Coordinar conferencias
- Negociar acuerdos
- Cumplir promesas
- Proporcionar respuestas
- Actuar como intermediario
- Planificar conjuntamente
- Identificar problemas
- Resolver problemas
- Interactuar constantemente
- Tener discusiones de seguimiento
- Buscar comprender las condiciones del lugar

## Relaciones

- Compartir comida o bebidas
- Desarrollar el entendimiento mutuo
- Familiarizarse personalmente con los socios
- Tener interacciones sociales positivas
- Superar juntos los desafíos significativos
- Mostrar respeto
- Desarrollar el compañerismo
- Comprender distintas personalidades
- Fortalecer las instituciones existentes
- Ser paciente
- Reparar agravios
- Interactuar como iguales
- Permitir que los socios demuestren sus destrezas y pericias
- Aprender de los socios
- Lidar con la política
- Fortalecer la gobernanza del lugar

**Figura 2. Ejemplos de las medidas de desarrollo de la confianza**



Un Sargento segundo del Ejército de EUA en el 4º Equipo de combate de brigada de la 4ª División de infantería estrecha la mano a un hombre del lugar, Afganistán, 18 de abril de 2012.

(Ejército de EUA, Sgto. Trey Harvey)

la intención positiva, fueron las más frecuentemente usadas y las más eficaces. Los resultados indicaron que dentro de la categoría de medidas físicas, la progresión de llevar a cabo las actividades con socios de la nación anfitriona encabezando las actividades, fue tan crítica como el ayudar a que la población satisficiera sus necesidades humanas básicas. Uno de los resultados más interesantes e imprevistos fue que los soldados informaron que la participación de actividades deportivas tales como el fútbol u otro tipo de entrenamiento físico con sus socios radicalmente incrementó el nivel de confianza en sus relaciones.<sup>27</sup> El Mayor Jason Moulton, entrevistado para la colección de OLE en 2010, describe la interacción con los iraquíes:

Mi experiencia fue muy agradable; jugué bastante fútbol en sus plataformas de helicópteros... Esto hizo que ellos vieran cuán similares somos, que nos gustaba hacer las mismas cosas. Quería que la gente pensara diferente de Estados Unidos, en general, que teníamos el mismo objetivo. Produjo dividendos

cuando intentamos conversar con ellos sobre cómo hacer las cosas y convencerles de que necesitan intentar otras maneras de hacer las cosas. Pienso que fue muy útil.<sup>28</sup>

De especial interés fue una medida de desarrollo en la cual los soldados asumían una postura de seguridad discreta. En las entrevistas, se indicó que quitarse el equipo de protección corporal, o el casco, por ejemplo, o mantener las armas fuera de vista, comunicaba confianza a las otras partes.

Sin embargo, los sujetos de la investigación tenían cuidado en destacar que si bien una postura relajada comunica confianza, los soldados debían seguir conscientes de los riesgos que corrían. Los soldados deben equilibrar la necesidad de la protección de fuerza personal con la necesidad de desarrollar y ganarse la confianza. Este es un dilema difícil en que los soldados deben usar su propio juicio profesional. En general, la investigación indicó que en cuanto a ganarse la confianza, las acciones hablan más que las palabras.<sup>29</sup>

**Las medidas de comunicación.** Las medidas de comunicación —las actividades para intercambiar información, ideas y perspectivas— surgió como la siguiente gran categoría. En una situación donde las partes en un conflicto hablan distintos idiomas, las medidas de desarrollo de comunicaciones son críticas y los intérpretes llegaron a ser la clave para mantener las relaciones unidas. En las entrevistas se indicó que la selección, comprobación y retención de los mejores intérpretes fueron críticas para lograr el éxito.

El tiempo que lleva entrenar a un soldado en un idioma extranjero puede ser muy largo; sin embargo, se informó que aún aprender algunas palabras o frases en el idioma del lugar era beneficioso para el desarrollo de la confianza.<sup>30</sup> Por ejemplo, cuando se le preguntó a una entrevistadora en 2011 cuáles eran las partes más beneficiosas de su entrenamiento pre-despliegue, el Mayor Robert L. Reed contestó,

**El idioma.** Ganarnos el respeto de ellos, desde el principio, era la cuestión principal que necesitábamos hacer porque ellos [los interesados nativos] no confían en nosotros para nada; ellos no nos conocen. Mientras más pronto se pueda ganarse su respeto, más rápido harán cualquier cosa por usted. El poder ir allí y [hablar] solo las frases clave como “Hola. ¿Cómo está? ¿Cómo le va?” Cosas como esas eran sumamente importantes.<sup>31</sup>

En general, los resultados sugirieron que para que el desarrollo de la confianza tenga éxito, un soldado debe abrir las líneas de comunicación, tanto hablar como escuchar, y ayudar a identificar y resolver problemas, mediante el uso de las herramientas de comunicación adecuadas.<sup>32</sup>

**Las medidas de las relaciones.** Las medidas de las relaciones son actividades que mejoran las conexiones interpersonales. Pueden ir desde compartir comida o bebidas, aprender más de otra persona hasta mostrar paciencia y comprensión. En términos profesionales, un integrante de las Fuerzas Armadas debe esforzarse por conocer la otra parte y aceptar la manera en que hacen las cosas, las cuales pueden ser diferentes a cómo el integrante, personalmente, piensa que deben hacerse.<sup>33</sup> Por ejemplo, en una entrevista de OLE de 2010, el Mayor Taly Vélez explicó lo siguiente:

Nuestra recepción en la Brigada Aburisha resultó ser una buena recepción, principalmente, si debo decirlo, fue debido al hecho de que nos tomábamos el tiempo necesario para desarrollar las relaciones con ellos y no dictamos como iban a hacerse las cosas. Una vez que

## Lo que debe hacerse

- Mantener la mente abierta y escuchar
- Planear cambiar
- Planear aprender
- Seleccionar a la persona correcta con la cual desarrollar la confianza
- Seleccionar a la persona adecuada para desarrollar la confianza
- Designar un punto de contacto principal
- Poner los socios a la vanguardia
- Compartir comida y bebidas
- Comunicarse a través de la acción
- Dar un alto nivel de autonomía a los socios
- Llevar a cabo una evaluación inicial de 30 días
- Interactuar frecuentemente
- Admitir deficiencias personales y errores
- Ser genuino
- Ponerse en el lugar de sus socios

## Lo que no debe hacerse

- Bajar la guardia
- Avergonzar a nadie en público
- Tratar a los socios como tontos
- Usar un planteamiento uniforme
- Presumir que los socios no son inteligentes porque no hablan inglés
- Presumir que los socios piensan igual
- Quitarles el poder a los socios
- Apresurar a los socios
- Irrespetar a los socios

### Figura 3. Reglas básicas del desarrollo de confianza

nos ganábamos su confianza, estaban dispuestos a hacer cualquier cosa por nosotros. Pienso que eso fue lo que hizo tremendo su éxito y el nuestro.<sup>34</sup>

Cuando se le preguntó a Vélez cuál recomendación haría al Ejército, él dijo, “Las relaciones personales. Esto, probablemente, es la clave de todo.”<sup>35</sup>

Probablemente, los soldados deban considerar compartir algunos detalles personales de su vida, tratar a las personas del lugar como homólogos y, de mayor importancia, reconocer cuando han cometido un error. Si las relaciones entre dos seres humanos implican un continuar y recibir, con riesgos y recompensas, las relaciones en este contexto no son distintas.<sup>36</sup>

## Qué hay que hacer y qué debe evitarse en el desarrollo de la confianza

En las entrevistas que llevé a cabo con los expertos en la materia, les pedí que detallaran el consejo que les darían a los soldados que necesiten desarrollar y ganar la confianza. Estas preguntas indefinidas produjeron algunas reglas básicas interesantes y perspicaces, mostradas en la Figura 3. Los soldados podrían considerar esta simple lista de lo que se puede hacer o no si intentan desarrollar la confianza.<sup>37</sup>

Entre los comportamientos y actitudes que los soldados deben adoptar se encuentran mantener una mente abierta y planear cambiar y aprender — estos se destacaron entre las respuestas de los expertos. Entre los comportamientos y actitudes que hay que evitar se encuentra presumir que las personas nativas comparten los mismo pensamientos que usted (a veces denominado el reflejo exacto), apresurar a las personas o hablarles con aire de superioridad porque no hablan inglés — estos fueron enfatizados consistentemente por los expertos. En general, la lección para los que pretenden desarrollar la confianza es que para ganarse la confianza, los soldados deben tratar a los otros como ellos quieren que los traten.<sup>38</sup>

## Conclusión

A menudo, es difícil comprender a cabalidad la emoción humana y aún más problemático es influir o cambiar la misma. El ganarse la confianza de otros es un esfuerzo complejo y muchos factores incognoscibles podrían contribuir al éxito o al fracaso. Por lo tanto, este o cualquier otro modelo de cómo desarrollar la confianza jamás puede estar libres de fallas. Los soldados deben usar el juicio profesional válido adecuado en el contexto de la situación y con base en sus propias experiencias, entrenamiento e intuición. En este modelo se proporciona una manera en que los soldados pueden seleccionar desarrollar y ganarse la confianza.

Es poco probable que todos los conflictos futuros en los que Estados Unidos despliegue sus soldados será una copia exacta de Irak o Afganistán. Sin embargo, el carácter del conflicto y la gama de operaciones militares que no alcanzan el nivel del combate, a gran escala, exigirán que los soldados sean tan diestros en el desarrollo de las relaciones como lo son en el uso de la fuerza militar bruta.

En total, me di cuenta de que si los soldados comprenden el contexto y usan las medidas físicas, de comunicaciones y de relaciones con el transcurso de tiempo para desarrollar la confianza, pueden lograr ganarse la confianza de los interesados clave, aún en los ambientes más complejos y desafiantes. El establecimiento de la confianza es y seguirá siendo una función esencial, crítica en la capacidad del Ejército de ganar en un mundo complejo. ■

*El Teniente coronel Aaron Bazin, Ejército de EUA, trabaja en el Centro de Capacidades e Integración del Ejército en el Fuerte Eustis, Estado de Virginia. Es un oficial de planes y política estratégicos (área funcional 59), previamente sirvió en el Comando Central de EUA en calidad de planificador principal del Plan de transición de Irak de 2010 y otras iniciativas de planificación. El presente artículo sobre las medidas de desarrollo de confianza representa una breve sinopsis de su doctorado en Psicología. Sus despliegues operacionales incluyen Pakistán, Afganistán, Irak, Catar, Emiratos Árabes Unidos, Bahreín, Kuwait y Jordania.*

## Referencias bibliográficas

**Epígrafe.** "Entrevista con el Mayor Leslie Parks", entrevistado por Angie Slattery, transcrita por Jennifer Vedder, para el Instituto de Estudios de Combate, colección de entrevistas "Experiencias de

liderazgo operacional" (OLE), Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, 2010, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1801/rec/3> (accedido el 24 de octubre de 2014).

1. Instituto de Estudios de Combate, OLE, una colección de transcripciones de narraciones verbales, Fuerte Leavenworth, KS, 2006 hasta el presente, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/landingpage/collection/p4013coll13> (accedido el 24 de octubre de 2014).
2. Bazin, Aaron A., "Winning Trust and Confidence: A Grounded Theory Model for the Use of Confidence-Building Measures in the Joint Operational Environment," (tesis de doctorado, University of the Rockies, 2013), iii, en Academia.edu, <http://bit.ly/1vZLetK> (accedido el 24 de octubre de 2014, nombre de acceso requerido).
3. Obama, Barack H., *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]:3 de enero de 2012), [http://www.defense.gov/news/defense\\_strategic\\_guidance.pdf](http://www.defense.gov/news/defense_strategic_guidance.pdf) (accedido el 24 de octubre de 2014).
4. Wendle, John, "Afghanistan's Insider War Against the U.S.: A Matter of No Trust," *Time.com*, 1 de octubre de 2012, <http://world.time.com/2012/10/01/afghanistans-insider-war-against-the-u-s-a-matter-of-no-trust/> (accedido el 24 de octubre de 2014).
5. Lazane, Mark, "Paktika Provincial Reconstruction Team Works to Improve Life in Eastern Afghanistan," *ISAF [International Security Assistance Force] News*, sin fecha, <http://www.isaf.nato.int/article/news/paktika-provincial-reconstruction-team-works-to-improve-life-in-eastern-afghanistan-2.html> (accedido el 24 de octubre de 2014).
6. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 3-57, *Civil-Military Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 2013), [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp3\\_57.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_57.pdf) (accedido el 24 de octubre de 2014).
7. American, British, Canadian, Australian, and New Zealand (ABCA) Armies Program Publication 332, *ABCA Coalition Operations Handbook* (ABCA Armies Program: 14 de abril de 2008), <http://usacac.army.mil/cac2/AIWFC/COIN/repository/COH.pdf> (accedido el 24 de octubre de 2014).
8. Bazin, págs. 38-55.
9. Rousseau, Denise M. y col., "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3) (1998), [http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK\\_3\\_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer\\_AMR1998.pdf](http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer_AMR1998.pdf) (accedido 24 de octubre de 2014).
10. Dimoka, Angelika, "Brain Mapping of Psychological Processes With Psychometric Scales: An fMRI Method for Social Neuroscience." *NeuroImage* 54 (2011), [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2428920](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2428920) (accedido el 24 de octubre de 2014).
11. Rogers, Carl, *A Way of Being* (Boston: Houghton Mifflin, 1980).
12. Wright, Jesse H.; Ramirez Basco, Monica y Thase, Michael E., *Learning Cognitive-Behavior Therapy: An Illustrated Guide*, (Arlington, Virginia: American Psychiatric Publishing, Inc., 2006).
13. Osgood, Charles E., "Suggestions for Winning the Real War with Communism," *Journal of Conflict Resolution*, 3 (1959): págs. 295-325; Osgood, Charles E., *An Alternative to War or Surrender*, (Urbana: University of Illinois Press, 1962).
14. Vick, Alan J., *Building Confidence During Peace and War*, a RAND Note report, N-2698-CC, The RAND Corporation, 1998, <http://www.rand.org/pubs/notes/2009/N2698.pdf> (accedido el 24 de octubre de 2014).
15. Krepon, Michael; McCoy, Dominique M. y Rudolph, Matthew C.J., *A Handbook of Confidence-Building Measures for Regional Security*, (Washington, D.C.: Henry L. Stimson Center, 1993).
16. La Conferencia sobre las medidas de desarrollo de confianza y seguridad en Europa, *Document of The Stockholm Conference on Confidence- and Security-Building Measures and Disarmament in Europe Convened in Accordance With the Relevant Provisions of the Concluding Document of the Madrid Meeting of the Conference on Security and Cooperation in Europe (CSBMs)*, Naciones Unidas, 1986, <http://www.state.gov/t/isn/4725.htm> (accedido 24 de octubre de 2014); Naciones Unidas, Conference on Security and Cooperation in Europe Final Act, 1 de agosto de 1975, <http://www1.umn.edu/humanrts/osce/basics/finact75.htm> (accedido 24 de octubre de 2014).
17. Landau, Daryl y Landau, Sy, "Confidence-Building Measures in Mediation," *Mediation Quarterly*, 15(2) (1997): págs. 97-103.
18. Bazin, págs. 38-101.
19. *Ibid.*
20. "Interview with MAJ Paul Madden", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2009, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4> (accedido el 24 de octubre de 2014).
21. Bazin, págs. 60-101.
22. *Ibid.*
23. "Interview with MAJ Andrew Bellocchio", entrevistado por Angie Slattery para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2011, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2335/rec/1> (accedido 24 de octubre de 2014).
24. Bazin, págs. 60-101.
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. "Interview with MAJ Jason Moulton", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2010, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4> (accedido 24 de octubre de 2014).
29. Bazin, págs. 87-101.
30. *Ibid.*
31. "Interview with MAJ Robert L. Reed", entrevistado por Angie Slattery para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2011, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2335/rec/1> (accedido 24 de octubre de 2014).
32. Bazin, págs. 87-101.
33. *Ibid.*
34. "Interview with MAJ Taly Velez", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2010, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4> (accedido 24 de octubre de 2014).
35. *Ibid.*
36. Bazin, págs. 87-101.
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*