



Segundo lugar de la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar General Douglas MacArthur, Clase CGSC 14-02

Los soldados con el 741° Batallón de Inteligencia Militar, 704ª Brigada de Inteligencia Militar, compiten en la competencia *Silent Warrior* el 5 de octubre de 2012 en el Fuerte Meade, estado de Maryland. El evento proporciona una oportunidad para los soldados de crear destrezas de resiliencia al competir en eventos de adiestramiento exigentes que desarrollan el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y la cohesión de la unidad.

(Foto de la sargento tercero Taikeila Chancey, 704ª Brigada de Inteligencia Militar PAO)

Cómo liderar a los soldados —sin que sea principalmente— a través de la tecnología de la comunicación

Mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA

Los últimos avances en la tecnología de la comunicación, de muchas maneras, han hecho al mundo más pequeño. Ahora las personas

pueden comunicarse en tiempo real o casi real desde casi cualquier parte del mundo. Si bien estos avances son extraordinarios, los mismos también producen

consecuencias potencialmente negativas en cuanto a la capacidad de relacionarse e interactuar con los demás de un individuo. Estas consecuencias negativas pueden afectar directamente al Ejército de EUA porque el mismo depende, en gran medida, de la comunicación y relación interpersonal cuando ejecuta sus operaciones.

El Ejército está organizado para maximizar la eficacia de equipos cohesivos de manera que puedan lograr sus objetivos. El énfasis puesto por la Fuerza en la dinámica de equipo es comprensible porque solo a través del trabajo en equipo la misma puede lograr su misión fundamental—proteger y defender la Nación y sus intereses. Los líderes del Ejército necesitan administrar cuidadosamente distintas destrezas, personalidades y emociones que probablemente los soldados tendrán que soportar en circunstancias estresantes con el objetivo de proteger a sus unidades y llevar a cabo las misiones encomendadas. Esto significa que los líderes deben dar prioridad a las tecnologías y técnicas de comunicación que mejoran las relaciones interpersonales. Jamás deben permitir que la tecnología sustituya esas relaciones. Los líderes deben hacer énfasis en el uso de *canales de comunicación activos* como la base para la cohesión de la unidad, el desarrollo de las relaciones interpersonales y el logro de las misiones. He aquí que, en este artículo, *los canales de comunicación activos* son los que posiblemente envíen inmediatamente un mensaje al destinatario previsto y requiere una confirmación inmediata de que el destinatario lo recibió y comprendió. Los canales activos (V.gr., cara a cara) suelen facilitar una reacción pronta e interactiva para establecer el contexto y aclarar el mensaje porque el emisor puede requerir la atención y respuesta del receptor¹. En el otro extremo del flujo continuo, los canales de comunicación pasivos (V.gr., mensaje de texto) son los que, probablemente, menos proporcionan una recepción y confirmación del mensaje porque requieren menos atención por parte del receptor.

La investigación sobre la tecnología de la comunicación

La tecnología de la comunicación avanzada (tales como Internet, los medios sociales, el correo electrónico y los mensajes de texto) ha sido un tema de investigaciones psicológicas y sociológicas durante 20 años, como mínimo. Muchos investigadores han explorado el efecto que ha surtido la tecnología en el desarrollo de

la destreza de comunicarse con los demás y el bienestar social de los niños y adolescentes. Una investigación llamada *HomeNet Project* (un estudio de cómo las familias usan Internet) demostró que el uso de Internet estaba correlacionado con un declive en el bienestar social de los participantes de 10 a 19 años de edad². Kaveri Subrahmanyam y otros autores citan la investigación llevada a cabo por David Krackhardt donde respalda la teoría de que las relaciones sociales creadas en línea proporcionan menos apoyo que las relaciones cultivadas cara a cara³. Además, los resultados del *HomeNet Project* demostraron que la comunicación en línea se asocia a la soledad y a la depresión cuando involucra relaciones «superficiales»⁴. Las relaciones superficiales se forman a través de la comunicación en línea, sin un contacto previo entre los conocidos. En este tipo de comunicación hay una falta de interacción interpersonal de apoyo. Los datos del *HomeNet Project* reflejaron estos patrones en estudios de uno y dos años de duración. Kaveri Subrahmanyam y otros autores sostienen que se necesitan más investigaciones para poder analizar los efectos, a largo plazo, del uso de Internet en las relaciones sociales y el bienestar⁵.

Otras investigaciones han arrojado una asociación inquietante entre los rasgos de personalidad antisocial y el uso de los medios sociales. Por ejemplo, Laura E. Buffardi y Keith Campbell llevaron a cabo un estudio sobre el narcisismo y su relación con la frecuencia y contenido en el sitio del medio social de una persona (tal como una página de Facebook que, principalmente, es un canal de comunicación pasivo). Esta investigación tomó las evaluaciones narcisistas autoinformadas de dueños de páginas web y las comparó con las evaluaciones de los rasgos de narcisismo por parte de un observador imparcial. El índice de narcisismo más alto se asoció con los niveles más altos de actividad en el foro en línea así como el contenido de autopromoción⁶. Si bien no se estableció la relación causal entre los sitios de red social y el narcisismo, cabe destacar la correlación que existe entre ambos.

El teniente coronel Joe Doty, retirado, Ejército de EUA y el sargento de primera clase Jeff Fenlason, Ejército de EUA, trataron el problema de líderes sumamente narcisistas en un artículo publicado en *Military Review* en 2013⁷. Al citar la investigación de liderazgo, aseveraron que los líderes tóxicos suelen mostrar rasgos narcisistas excesivos. Cuando los líderes tóxicos

muestran un narcisismo extremo, afectan negativamente las relaciones en el equipo. La implicancia en cuanto a la comunicación es que los líderes quienes se comunican principalmente a través de los canales de comunicación pasivos pueden soler sentirse satisfechos con promover su mensaje a la mayor cantidad de personas posibles, en lugar de garantizar que cualquiera de los receptores del mismo lo comprenda a profundidad. Como mínimo, si los líderes hacen énfasis en los medios sociales u otros canales de comunicación, posiblemente no estén desarrollando las destrezas de comunicación eficaz o relaciones interpersonales necesarias. Por otro lado, cualquier integrante del equipo que muestra altos niveles de narcisismo posiblemente no posee las destrezas necesarias ni relaciones interpersonales adecuadas para comunicarse eficazmente con los demás.

El desarrollar relaciones interpersonales nuevas y trascendentales es importante para servir eficazmente en el servicio militar. Rutinariamente, los soldados interactúan con personas, a menudo, sin el beneficio de una verdadera relación. Necesitan poder conectarse eficazmente en las relaciones de trabajo y sociales; los canales activos proporcionan una buena base para ambas. Esto es especialmente cierto para los soldados recién llegados, quienes típicamente se alistan en el servicio entre las edades de 18 a 20 años. Estos soldados, a menudo, se encuentran lejos de sus hogares y redes sociales establecidas.

Patti M. Valkenburg y Jochen Peter, llevaron a cabo una revisión del material de investigación con respecto a Internet y las consecuencias sociales publicado en 2009⁸. Citaron estudios que indican una relación positiva entre la comunicación en Internet y un sentido social de conexión y bienestar entre los adolescentes. Sin embargo, destacaron que esta relación positiva principalmente se encontró en los adolescentes que tenían vínculos previos. Cuando se intentó crear nuevas amistades o comunicaciones con extraños, no se manifestaron los efectos positivos entre la comunicación en Internet y el vínculo social. Los hallazgos respaldan la idea de que una conexión sólida, por ejemplo, no se forma fácilmente entre un soldado recién llegado y un líder de equipo que no hayan tenido alguna relación previa, si sus interacciones dependen, en gran medida, de la tecnología de la comunicación.

Los avances tecnológicos hacen la comunicación más rápida y eficaz, sin embargo, la velocidad y la

eficacia no garantiza que la comunicación será más trascendental o beneficiosa para el trabajo en equipo o la cohesión. Las destrezas de la comunicación directa e interpersonal son esenciales para desarrollar una dinámica sólida entre los integrantes de equipo. Otras investigaciones apoyan que un énfasis en la comunicación directa y activa, por lo general, surte un efecto positivo en la cohesión social. Por ejemplo, Yuhyung Shin y Kyojik Song llevaron a cabo un estudio de campo sobre un grupo compuesto por 42 estudiantes para evaluar la relación que existe entre los canales de comunicación y el tiempo, la cohesión y el desempeño de la tarea⁹. Los dos modos de comunicación analizados fueron la comunicación por computadora y la comunicación cara a cara. Se citaron estudios anteriores que respaldaron la idea de que «cuando los integrantes de un grupo tienen... una relación cercana, es más probable que, a menudo, se ayuden entre sí»¹⁰. El estudio de Shin y Song demostró que el tiempo que se pasa en la comunicación cara a cara surte un efecto positivo en la cohesión social, mientras que el tiempo que se pasa en la comunicación por Internet surte un efecto positivo en la cohesión de la tarea de grupo¹¹. Además, los resultados alegaron que la comunicación cara a cara surtió un efecto positivo en cuán bien los grupos llevaron a cabo las tareas¹². La comunicación por computadora presentó cierto valor, especialmente, cuando se trató del rendimiento de un grupo específico. Sin embargo, la cohesión social y la capacidad del grupo para desempeñarse en cualquier contexto obtuvieron mayor influencia positiva a través de la comunicación cara a cara.

La comunicación eficaz, directa —y la cohesión que subsecuentemente produce— es crucial en la capacidad de una unidad para lidiar con ambientes sumamente estresantes. Frecuentemente, las unidades militares sirven en ambientes operacionales estresantes, en combate o en la guarnición; otras profesiones también trabajan en ambientes de gran estrés. Un estudio de red de comunicación en una sala de emergencia médica llevado a cabo por Daniel P. Patterson y otros investigadores en 2013 muestra la importancia de la comunicación y cohesión para los equipos que trabajan bajo condiciones muy difíciles¹³. Los autores describen la sala de emergencia como un ambiente de «alto riesgo para los pacientes

y los médicos, por lo que exige que los colegas trabajen en conjunto como un grupo»¹⁴. Las conclusiones indicaron que la comunicación deficiente de equipo era la causa de los errores en cuanto al cuidado de salud. Además, las conclusiones indicaron que una concentración de comunicación estaba sucediendo entre grupos (o círculos cerrados de personas) de compañeros de equipo. Además, los autores destacaron que muchos de los programas de salud relacionados con la seguridad se centran en mejorar la comunicación¹⁵.

Aparte de su importancia para el desempeño de la tarea, la comunicación y cohesión eficaz también están directamente vinculadas a la resiliencia individual y de la unidad. La investigación de Paul T. Bartone de 2006 trata sobre la resiliencia y la capacidad que tienen los líderes de inyectar energía a los subalternos¹⁶. Según Bartone, el primero de los 6 principales factores estresantes que definen las operaciones militares es el aislamiento. A continuación se presenta más explicación sobre este factor estresante: «Los soldados se despliegan a lugares remotos, lejos de casa, separados de sus familias, frecuentemente, sin herramientas o métodos eficaces para comunicarse... a menudo, rodeados de compañeros de trabajo que no conocen»¹⁷. No es de sorprender que la comunicación pareció esencial para la capacidad de un líder de moldear cómo los subalternos estructuran una experiencia estresante. El «líder que, a través del ejemplo y discusión, comunica una estructura o reestructura positiva de experiencias estresantes compartidas, puede ejercer una influencia en todo el grupo en cuanto a cómo él o ella interpreta la experiencia»¹⁸. Si bien en este artículo no se especifica qué canales de comunicación fueron usados para inyectar energía, resulta una presunción razonable que el contacto directo y activo bajo estas circunstancias sería más eficaz.



Un soldado del 2º Batallón, 87º Regimiento de Infantería, 3er Equipo de Combate, 10ª División de Montaña (Infantería Ligera), se comunica por medio de un dispositivo Net Warrior durante el ejercicio de entrenamiento Mountain Peak el 19 de abril de 2013 en el Fuerte Drum, estado de Nueva York. El Net Warrior, una herramienta portátil de concienciación situacional y mensaje, constituye un componente clave del Capability Set 13, que extiende la red táctica hasta el soldado desmontado.

(Foto de Claire Heining, especialista de información visual, Fuerte Drum PAO)

La tecnología y la comunicación en el Ejército

Así como las otras ramas militares, el Ejército se ha convertido sumamente dependiente de la tecnología para llevar a cabo sus operaciones cotidianas. Las bromas sobre que el Ejército depende, en gran medida, de Microsoft Outlook y Power Point son comunes en todos los niveles de comandancias. Esto no quiere decir que la adopción de las herramientas de comunicación tecnológicas es completamente negativa; muchas tecnologías han mejorado la eficacia operacional de la fuerza. La tecnología ha mejorado enormemente las capacidades de los comandantes para comprender sus ambientes operacionales, comunicar órdenes a las unidades y sincronizar las funciones de guerra. En el nivel de batallón y superior, la tecnología es esencial para ejercer eficazmente el mando tipo misión. El uso del correo electrónico permite que el comandante envíe el mismo mensaje estructurado a cinco comandantes de

batallón en cinco ubicaciones geográficas distintas con solo hacer un clic en el ratón.

Sin embargo, las operaciones planeadas en el nivel de batallón y superior son ejecutadas en el nivel de compañía o inferior. Cabe destacar que los líderes de menor jerarquía necesitan ser competentes en la tecnología de la comunicación de manera que puedan comunicarse, frecuentemente, con las comandancias superiores. Sin embargo, la cohesión y eficacia de su equipo, escuadrilla, o pelotón, principalmente depende de la interacción frecuente directa y de la comunicación activa. Las opiniones expresadas por capitanes del Ejército en el Solarium de 2014 (reunión anual de capitanes para tratar asuntos claves y elaborar sugerencias para el jefe de estado del Ejército) apoyan este principio¹⁹.

Los soldados de menor antigüedad necesitan conocer a sus líderes desde el nivel de equipo hasta pelotón, incluso en el nivel de compañía, principalmente a través de la interacción directa. Los líderes en el nivel de equipo, pelotón y compañía son sensatos al usar principalmente los canales de comunicación activa (V.gr., cara a cara o conversaciones telefónicas) más que los canales de comunicación pasiva principalmente (V.gr., correo electrónico o mensaje de texto). El mensaje puede haber llegado, pero la confirmación puede que no se produzca de manera rápida. Al ejecutar operaciones

en el nivel de compañía e inferior, tanto la información como la confirmación de que se recibió ese mensaje claramente es esencial para la rendición de cuentas y el éxito de la misión.

A fin de desarrollar equipos cohesivos, los líderes, regularmente, deben comunicarse activa y eficazmente con sus subalternos. Además, los líderes deben saber cuándo y dónde usar los canales de comunicación pasiva y deben evitar abusar de su uso.

La tendencia de los soldados a depender de la comunicación a través de la tecnología era evidente para mí durante el tiempo que pase en calidad de comandante de compañía desde 2010 hasta 2012. Durante un mes de adiestramiento consolidado en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte en noviembre de 2011, prohibí el uso de teléfonos celulares a los soldados (sargentos terceros e inferiores) durante las horas establecidas de adiestramiento. Hubo dos razones principales para tomar esta decisión, a saber: primero, el uso de los teléfonos celulares para enviar mensajes de texto o usar Internet, podría convertirse en una distracción para el adiestramiento; y segundo, quise establecer las condiciones necesarias para que se dieran las interacciones personales cara a cara. La última razón era especialmente importante porque nuestra unidad había experimentado una rotación significativa después del

redespliegue justo 6 meses antes. Como se podría esperar, esta decisión no era muy popular; requirió la inspección diaria por parte del líder para garantizar que la directiva se estuviera siguiendo.

Durante una revisión después de la acción de una compañía con sargentos y sargentos terceros a principios de diciembre de 2011, hubo muchas quejas acerca de la lógica de mi decisión con respecto a los teléfonos celulares. El razonamiento era que les había quitado su "base de poder" (sus palabras) al negarles su acceso inmediato a la comunicación durante las horas de adiestramiento. Consideraron que, al eliminar la comunicación inmediata con sus soldados, no podían vigilar adecuadamente sus paraderos



El teniente coronel Peter Haas, comandante del 49º Batallón de Transporte, 15ª Brigada de Sostenimiento, 13º Comando de Sostenimiento, les proporciona a sus soldados un breve brifin el 20 de noviembre de 2008 en la comandancia de la brigada en el Fuerte Bliss, estado de Texas, antes de iniciar las clases como parte de las actividades de seguridad de reducción de actividades diarias.

(Foto del sargento tercero Rob Strain, 15ª Brigada de Sostenimiento PAO)



Los soldados de la Tropa C «Crazy Horse», 4º Escuadrón, 9º Regimiento de Caballería, 2º Equipo de Brigada de Combate, 1ª División de Caballería, «tuvieron que» enfrentar a los soldados «Defensores» de la Tropa D, de la Compañía de Apoyo Avanzado, durante una competencia de fuerza el 17 de julio de 2013 en el Fuerte Hood, estado de Texas. El Equipo Crazy Horse resultó victorioso en la competencia, la cual fue llevada a cabo como parte de las actividades del día familiar del escuadrón.

(Foto del sargento de primera clase Kap Kim, 2º Equipo de Brigada de Combate, la División de Caballería PAO)

y mantener una rendición de cuentas. La dependencia excesiva de la tecnología era evidente: si los líderes jóvenes en el nivel de escuadrilla relacionan un canal de comunicación con el poder, la tecnología se ha convertido en una muleta para la mayoría de las interacciones básicas. Mi refutación era, primero, explicar la lógica tras mi decisión. Continué explicando que había eliminado (o limitado) un medio de comunicación, pero destacué que la comunicación en sí era su base de poder—no el medio específico. Desarrollé un ambiente más restrictivo en cuanto a la comunicación, pero esto no debió haber sido la preocupación principal de ellos. Debieron haber ajustado su estilo para mantener la comunicación con sus soldados con otros métodos más activos. En otras palabras, implícitamente les dije a los suboficiales que no debían liderar «por medio de mensajes de texto».

¿Por qué los soldados usan demasiado la tecnología de comunicación? La usan en exceso porque es conveniente, económica y fácil de controlar. El escritor, Jeffrey Kluger, explica de la siguiente manera el encanto

de la comunicación mediante los mensajes de texto: «Adopté la llegada del correo electrónico y, después, el mensaje a través de texto. Los mismos significaron una conversación que podía controlar—completamente. Podía decir lo que quería, exactamente cuándo quería. No tomaba más tiempo del que deseaba, mucho menos de lo que es posible con una llamada telefónica, podía decidir si lo escribía o no»²⁰.

Las justificaciones de Kluger pueden no ser del todo abarcadoras, sin embargo, es aceptable presumir que muchos comparten su perspectiva egocéntrica. A pesar de la necesidad, en ocasiones, de enviar un mensaje de texto, esta justificación egoísta es, de muchas maneras, contraria a los valores del Ejército. El servicio desinteresado a la Nación puede involucrar tomar una llamada de emergencia a altas horas de la noche, durante un fin de semana con su familia, o en cualquier otro momento inoportuno. En el contexto de servicio desinteresado del Ejército, no obstante, el punto no es satisfacer el deseo de un soldado de comunicarse mediante cierto medio.

Es deber de los soldados y de los líderes garantizar que los mensajes se envíen, se reciban y se comprendan los por los canales más eficaces. Además, las relaciones entre los integrantes del equipo importan más que la conveniencia de un individuo. Las relaciones son esenciales para el logro de la misión y fomentarlas depende de cómo se destacan los canales de comunicación activa.

La comunicación cara a cara—una viñeta

El 6 de abril de 2011, recibí una llamada inconveniente de esas que cambian la vida. Me encontraba de licencia designada después del redespiegue de nuestra compañía, estaba con mi esposa en un partido de hockey. Tal vez, hubiera podido ignorar la llamada y disfrutar del resto de mi velada, pero eso solo hubiera atrasado lo inevitable. La llamada que recibí era una de esas que ningún líder quiere recibir—uno de nuestros recientes soldados redesplegados había tenido un grave accidente de motocicleta. Mi esposa y yo inmediatamente salimos del partido y fuimos directamente al hospital, esperando enterarnos de los detalles y darles apoyo a sus amigos y familia. Cuando llegamos a la unidad de cuidados intensivos, su pronóstico se veía sombrío; el soldado de 19 años de edad se encontraba en un estado de coma inducido, y su cerebro estaba hinchado luego de haber pasado por una cirugía de emergencia para amputarle el brazo derecho. Llegué al hospital antes que la madre del soldado y, finalmente, tuve que darle las noticias que acababa de recibir cara a cara. Siempre recordaré su expresión de horror cuando le dí semejante mensaje. Se desmoronó de la manera más conmovedora, su reacción era completamente comprensible. Las siguientes exhaustas horas, emocionalmente hablando, se tornaron en las semanas restantes de mi licencia asignada; pasé la mayoría del tiempo en la unidad de cuidados intensivos en espera de lo que sucedería. Las condiciones del soldado se degradaron paulatinamente, lo que obligó a su madre, el 15 de abril, tomar la triste decisión de suspender el sostenimiento de vida. Falleció en cuestión de horas.

Este fue un momento de liderazgo sumamente estresante donde la comunicación cara a cara simplemente no era la respuesta correcta; era la única respuesta. En calidad de comandante, acepté completamente la responsabilidad de todo lo que sucedió en mi unidad, incluyendo la muerte de este soldado. Si

bien la madre del soldado no estaba bajo mi mando, le debía la mejor información y apoyo que podía proporcionarle, se lo di personalmente, en el momento que ella lo necesitaba. La comunicación pasiva no hubiera sido suficiente en esta situación. Los líderes necesitan estar presentes y participar directamente, especialmente en las situaciones más difíciles. Los soldados y sus familias lo merecen.

Conclusión

Los líderes deben adoptar el concepto de servicio desinteresado y dar el ejemplo a sus soldados. Los líderes no pueden permitir que sus soldados estén seducidos con la idea de que sus preferencias de comunicación son más importantes que sus deberes. Los líderes deben priorizar la comunicación cara a cara como un medio para comprender los valores, principios y emociones de sus soldados. Las sesiones de asesoría y las formaciones de fin del día proporcionan oportunidades para tal interacción. El adiestramiento y la rendición de cuentas en este nivel desarrollarán aún más a los soldados y creará los tipos de relaciones y cohesividad de equipo que necesita el Ejército.

Es evidente que los desarrollos tecnológicos han avanzado rápidamente nuestros medios de comunicación. La tecnología de comunicación avanzada es un fenómeno que nació en la época de la información; es una que probablemente progrese en su disponibilidad y uso. Las personas seguirán usando la tecnología en las comunicaciones rutinarias y los canales de comunicación, sin duda alguna, avanzarán más. Estos avances ayudan a los líderes a comandar y controlar grandes formaciones de una manera más eficaz, por consiguiente, permitiendo lograr la misión. Aún así, hay efectos potencialmente negativos para las capacidades de relacionarse con los demás, la interacción y la cohesión de la unidad por depender, en gran medida, de la comunicación a través de la tecnología.

A fin de proteger vidas mientras se potencia una unidad para que tenga éxito en combate bajo circunstancias estresantes, se necesita una cohesión de unidad sólida. Además, las personas pueden desarrollar más su resiliencia personal y la capacidad para relacionarse con los demás si ponen énfasis en los canales de comunicación. Los recientes avances en la tecnología indudablemente son asombrosos, pero idealmente, las relaciones personales se fomentan principalmente por

el contacto directo, la comunicación y la confianza. El Ejército necesita que esta confianza esté firmemente establecida a través de la comunicación directa y

activa, con el apoyo de la tecnología de la comunicación, en lugar de, principalmente, por la comunicación mediante las tecnologías. ■

El mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA, es el oficial de operaciones para el capitán proboste, 1ª División Blindada, Fuerte Bliss, estado de Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura en Psicología de la Universidad de Purdue y una maestría en Negocio y Seguridad Organizacional de la Universidad Webster. Este artículo ganó el segundo premio de la Competencia de Redacción de Liderazgo General Douglas MacArthur, clase 14-02 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.

Notas

1. Michael Braun, «Classifying Communication Channels: The Active-Passive Continuum», MichaelBraun.me website, undated blog post, accesado el 5 de agosto de 2015, <http://www.michael-braun.me/2012/05/classifying-communication-channels-the-active-passive-continuum/>.
2. Kaveri Subrahmanyam et al., «The Impact of Home Computer Use on Children's Activities and Development», *The Future of Children* 10 (Fall/Winter 2000): p.135.
3. David Krackhardt, «The Strength of Strong Ties: The importance of Philos in Organizations», N. Nohria and R. Eccles, eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), cited in Subrahmanyam "The Impact of Home Computer Use," accesado el 5 de agosto de 2015, http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwi-YoZHQyJLHAhVHjw0KHZUWDHU&url=http%3A%2F%2Fwww.cdmc.ucla.edu%2FPublished_Research_files%2Fspkg-2001.pdf&ei=tkjCVZjujMeeNpWtsKgH&usg=AFQjCNEUal-xl-VH_0krb9dyo15oS3JYWxg&bvm=bv.99261572,d.eXY.
4. Subrahmanyam, «The Impact of Home Computer Use», p. 137.
5. *Ibíd.*, p. 140.
6. Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell, «Narcissism and Social Networking Web Sites», *Personality & Social Psychology Bulletin* 34 (octubre de 2008): págs. 1303-1314.
7. Joe Doty y Jeff Fenlason, «Narcissism and Toxic Leaders», *Military Review* (edición de enero-febrero de 2013): págs. 55-60.
8. Patti M. Valkenburg and Jochen Peter, «Social Consequences of the Internet for Adolescents: A Decade of Research», *Current Directions in Psychological Science* p. 18 (2009): 2.
9. Yuhyung Shin and Kyojik Song, «Role of Face-to-Face and Computer-Mediated Communication Time in the Cohesion and Performance of Mixed-Mode Groups», *Asian Journal of Social Psychology* p. 14 (2011): págs. 126-139.
10. *Ibíd.*, p. 129.
11. *Ibíd.*, p. 132.
12. *Ibíd.*, p. 133.
13. Daniel P. Patterson et al., «Network Analysis of Team Communication in a Busy Emergency Department», *BMC Health Services Research* 13 (1 de mayo de 2013): págs. 1-12.
14. *Ibíd.*, p. 1.
15. *Ibíd.*, p. 12.
16. Paul T. Bartone, «Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?» *Military Psychology* p. 18 (julio de 2006): págs. 131-148.
17. *Ibíd.*, p. 135.
18. *Ibíd.*, p. 141.
19. David Vergun, «Texting No Substitute for Face-Time, Captains Tell CSA», U.S. Army Homepage, 14 de julio de 2014, accesado el 19 de junio de 2015, http://www.army.mil/article/129901/Texting_no_substitute_for_face_time_captains_tell_CSA/.
20. Jeffrey Kluger, «We Never Talk Anymore: The Problem With Text Messaging», CNN [Cable News Network] Tech, 6 September 2012, accesado el 17 de junio de 2015, <http://www.cnn.com/2012/08/31/tech/mobile/problem-text-messaging-oms/>.