



El sargento primero Trevor Munn, derecha, un soldado de infantería del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada, repite el juramento de alistamiento con el teniente general Stephen Townsend, Comandante del XVIII Cuerpo Aerotransportado, a bordo de un avión tipo C-17 Globemaster antes de realizar una operación aerotransportada, 17 de febrero de 2016, en el Fuerte Bragg, Carolina del Norte. (Foto: Ejército de EUA)

El desarrollo de los profesionales del Ejército

Cómo cerrar la brecha de valores

Teniente coronel Thomas R. Matelski, Ejército de EUA

Fomentaremos un compromiso constante con la profesión militar, una vocación noble y desinteresada basada en el fundamento de la confianza.

—General (retirado) Raymond T. Odierno, Ejército de EUA

Mientras el Ejército de EUA hace la transición desde los conflictos de los últimos quince años hacia un esfuerzo de entrenamiento y apresto más centrado en la guarnición, ha gastado energía intelectual y de desarrollo en definir su futuro como una profesión en lugar de una burocracia. En la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 1, *The Army Profession*, la jefatura del Ejército ha establecido un marco firme para apoyar una fuerza profesional dedicada a proteger a la Nación que ha sido encomendada a su cuidado.

Desgraciadamente, mientras la profesión militar ha sido estudiada, descrita y documentada, una transición en la cultura ha estado ocurriendo en el núcleo de la profesión. Con los cambios en los valores sociales y culturales de la última década, hoy en día el Ejército enfrenta una brecha entre las normas de la profesión que quiere fomentarse en la ADRP 1 y los valores fundamentales de sus nuevos soldados¹. Frecuentemente, estos soldados no se identifican con los siete Valores del Ejército que forman el fundamento de servicio honorable como se entiende en el Ejército.

Los valores de lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal ahora resuenan de una manera bien distinta con soldados de una cultura que ha evolucionado hacia el relativismo centrado en las circunstancias del momento².

Entonces, ¿Cómo cerramos la brecha entre la profesión militar y los soldados más jóvenes que comprenden cada vez más su propia profesión? Nuestro batallón lo hizo exitosamente a través de un concepto de entrenamiento sin par que reforzó el entrenamiento sobre los Valores de Ejército con esbozos

del mundo real presentadas en lugares históricos que demostraron lo que ocurrió cuando se aplicaron correcta e incorrectamente estos valores.

Una discusión esencial: ¿Pueden enseñarse los valores?

Antes de abordar la pregunta de cómo reducir las diferencias entre los valores de la sociedad y los del Ejército, es importante plantear la pregunta de si se pueden enseñar los valores.

Normalmente se consideran los valores y educación moral como un aspecto de la educación espiritual, pero esto no describe adecuadamente su propósito; los valores trascienden la fe. Por ejemplo, las Naciones Unidas mantienen un conjunto de valores



Soldados del 97º Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado) visitan al Cementerio Nacional de Arlington, en el estado de Virginia, durante la visita de entrenamiento de Valores del Ejército de la unidad en marzo de 2014. (Foto: Teniente coronel Thomas Matelski, Ejército de EUA)

fundamentales universales³. Y los negocios, tal como la aerolínea Delta, establecen valores fundamentales⁴. Por lo tanto, el Ejército, con los Valores del Ejército, no es el único en su convicción de que los valores pueden, y deben ser enseñados.

En un estudio realizado en la década de 1980, William H. Bruening propuso que la pregunta no es si se pueden o no enseñar los valores, sino cómo alinear la forma de instrucción con el contenido particular. Según Bruening, «La forma, por lo tanto, debe permitir que los estudiantes libremente escojan sus

valores y acepten las consecuencias de sus opciones... Por lo tanto, los maestros de los cursos de educación moral deben ser modelos ejemplares viables para los estudiantes»⁵. Agrega que no pueden enseñarse directamente los valores, sino que pueden ser aprendidos indirectamente por medio de una instrucción relevante que ofrece opciones a los estudiantes. Basado en la conclusión de Bruening, la pregunta no es si pueden enseñarse los valores a nuevos soldados, sino cuál es el método eficaz para cerrar la brecha entre los valores de estos soldados y los de la profesión militar.

Más que una preocupación válida: Desafíos desde la cima

En el Curso de Precomando, los oficiales seleccionados por junta y los sargentos mayores de comando a nivel de batallón y brigada asisten a las sesiones en las cuales reciben nuevas perspectivas y orientación de altos mandos del Ejército. Una sesión de este tipo fue presentada por el entonces jefe de estado mayor del Ejército, general Raymond T. Odierno y el entonces sargento mayor del Ejército Raymond F. Chandler en abril de 2013. Habiendo oído de las inquietantes estadísticas sobre las tendencias de incidentes en todo el Ejército por parte del Rector superior del Ejército, Chandler desafió al grupo de líderes: «Necesitamos su ayuda. Nuestro entrenamiento inicial de entrada no es suficiente... para culturizar a nuestros soldados con respecto a los Valores del Ejército. Esta tarea ahora les toca a ustedes, los comandantes y sargentos mayores, concebir maneras para inculcar en nuestros soldados los valores que impulsan nuestro Ejército»⁶. El desafío del sargento mayor del Ejército resonó en toda la

multitud y, como comandante de batallón entrante, tomé el desafío en serio.

Además, a través de varias situaciones de mal comportamiento bastante conocidas en todo el Departamento de Defensa, la abundante especulación pública es que los altos mandos militares del Ejército de hoy en día no comprenden cómo reconocer el cambio e implementar acciones para adaptar el cambio⁷. En términos sencillos, el Ejército debe cambiar su perspectiva (sus marcos de referencia) para abordar la creciente brecha entre los valores de los soldados que entran y los de la profesión militar⁸.

Una discusión de valores en el ciclo de vida profesional del Ejército.

En la ADRP 1, se presenta el modelo de certificación profesional del Ejército como un proceso de toda la vida (véase la figura 1)⁹. Junto con la afiliación en la profesión militar, el servicio a la Nación puede ser considerado en términos de una profesión técnica: los soldados de nivel básico pueden ser considerados como aprendices, los soldados más allá de su plazo inicial pueden ser considerados como trabajadores cualificados y los soldados de carrera pueden ser estimados como profesionales del Ejército. Como aprendiz, un soldado en el entrenamiento inicial entra en contacto con las destrezas básicas y expertiz técnica militar necesarias para operar a nivel básico de la profesión militar. La educación en los valores del Ejército consiste en un conjunto de diapositivas informativas que han sido desarrolladas por el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército. La inculcación de los Valores del Ejército es solo un aspecto del proceso general de formación profesional. Sin embargo, la



(Gráfica reproducida de la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 1, *The Army Profession*, 2015)

Figura 1. El Proceso de certificación profesional del Ejército



El clero de la unidad guía a los integrantes del 97° Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado) durante una visita al Memorial de Guerra del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA como parte del entrenamiento de Valores del Ejército del batallón, marzo de 2014, Washington D.C. (Foto: Teniente coronel Thomas Matelski, Ejército de EUA)

primera oportunidad para la mayoría de los soldados para rápidamente identificar y experimentar la influencia de los valores del Ejército es durante su primera asignación en una unidad.

En su primera asignación, los nuevos soldados encuentran un enfoque constante en los Valores del Ejército impulsado por el ambiente de mando en sus unidades, así como por la priorización y énfasis de sus comandantes en varias actividades operativas y de entrenamiento. ¿Cómo cultiva un comandante de unidad los Valores del Ejército y fomenta una sensación de pertenencia a la profesión militar? Mientras un soldado va de aprendiz a soldado cualificado, pocas herramientas están disponibles para los líderes de las unidades en las cuales servirán.

Cómo avanzar en un ambiente de recursos limitados

Hoy en día, se requiere que los líderes del Ejército hagan las mismas tareas con tanto vigor como antes,

pero con un número de recursos considerablemente menor. La «innovación» se convierte en un cliché para hacer más con menos. En el proceso de descubrir maneras eficaces para fomentar la profesión militar, la innovación es exactamente lo que se necesita y con una gran medida de ingenio también. Hacer reales e impactantes los Valores del Ejército como parte de la transición a soldados cualificados, de manera innovadora, puede ayudar a superar los desafíos de cultivar el desarrollo moral de los profesionales jóvenes del Ejército.

Una vez, un alto mando militar compartió sus perspectivas con respecto a la planificación y ejecución, diciendo que no debe planificarse para una serie limitada de objetivos. Le instruyó a su plana mayor decirle lo que necesitaban hacer. Consideró que su responsabilidad era adquirir recursos si eran importante para lograr los objetivos¹⁰. En ese sentido, nuestro equipo de liderazgo temporalmente no tomó en cuenta los recursos y planificó para un objetivo general: Desarrollar e

implementar un concepto innovador de entrenamiento basado en valores. En la siguiente viñeta se proporciona un ejemplo de cómo este grupo de personas dedicadas asumió el desafío.

Un ejemplo del concepto de entrenamiento basado en valores

En el otoño de 2013, nuestro capellán de batallón, el capitán Rob Nofsinger, se reunió conmigo y con el sargento mayor para discutir las instrucciones sobre el desarrollo de un nuevo concepto de entrenamiento centrado en los Valores del Ejército. Las instrucciones eran simples: desarrollar una serie de viñetas centradas en los aspectos de los siete Valores del Ejército y usar un modelo de aprendizaje experimental para incrementar la capacidad de los soldados de relacionarse con la cultura del Ejército. La intención era demostrar lo que sucede cuando se aplican correctamente los Valores del Ejército, especialmente en el contexto de la historia de EUA. Dada la proximidad cercana del área metropolitana de Washington D.C. al Fuerte Bragg, recomendamos la consideración del Cementerio Nacional de Arlington y el Museo Nacional del Holocausto como lugares que reforzarían estas lecciones.

Durante las siguientes semanas, la plana mayor llevó a cabo un número de sesiones de lluvia de ideas con algunos suboficiales (NCO) de menor jerarquía del batallón para adquirir sugerencias en cuanto a cómo hacer más relevante el entrenamiento. Para los suboficiales jóvenes, esta oportunidad era más difícil que la administración de un polígono de tiro: era una oportunidad para dejar una impresión duradera en los soldados subalternos. El equipo coordinó con los contactos en el área metropolitana de Washington D.C. para determinar la mejor manera de realizar el evento. Consultamos con nuestros soldados para evaluar el nivel de interés en asistir a un evento de entrenamiento basado en valores. La respuesta fue contundentemente positiva pero también muy reveladora: ¡la mayoría de los encuestados nunca había ido a la capital nacional!

El concepto emergente era simple: transportar veinticinco soldados y tres entrenadores a Washington D.C., llevar a cabo el entrenamiento, aprender y aplicar los Valores del Ejército y regresar a la guarnición. La intención fue mantener los costos generales bajos y proporcionar la máxima oportunidad para desafiar a

nuestros soldados. Nofsinger y los suboficiales subalternos conceptualizaron un evento centrado en discusión en lugar de una clase típica de estilo presentación. Los soldados aprendían de sus homólogos y de los líderes participantes. El memorándum de instrucción proporcionó el concepto general de las operaciones:

Se usaron el AR [Reglamento del Ejército] 600-100 y www.army.mil/values como la base de las discusiones guiadas. El uso de varias definiciones y palabras del diccionario mejorarán las discusiones. Las historias y entornos de cada uno de los lugares en Washington D.C. proporcionarán el contexto y ejemplos de cómo pueden demostrarse cada uno de los valores. En todas las presentaciones y discusiones, se abordarán tres preguntas básicas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? En primer lugar, discutiremos lo que cada valor es, segundo, cómo puede expresarse y, en último lugar, por qué es vital para todo soldado demostrar cada valor. Se les asignará la tarea a todos los soldados de dar una presentación final de 5 a 10 minutos que subraya cómo profundizaron su comprensión, en términos específicos, de uno o más de los Valores del Ejército durante todo el entrenamiento¹¹.

Parece fácil y ejecutable, ¿verdad? Pero, no fue tan fácil.

Barreras en la innovación: La coordinación de la plana mayor

El problema con la innovación es que se trata de percepciones. El concepto de proporcionar entrenamiento eficaz de alta calidad a los soldados muy pronto encontró dificultades en los procesos de plana mayor y modalidades tradicionales de instrucción. Surgieron preguntas tales como: «¿Por qué los soldados no pueden realizar el entrenamiento en aulas con diapositivas PowerPoint?», «¿Cuánto costará?», «Tú sabes que no podemos gastar mucho», y «¿Es este entrenamiento esencial para cumplir la misión?». El papel de coordinación de una página que delineó el concepto de entrenamiento y cotización de costo no fue suficiente para una aprobación fácil y rápida para ejecución. Lo que parecía evidente para nuestro batallón era extraño y difícil de entender para otros.

Todas las conversaciones concluyeron con la siguiente declaración: «No estoy seguro si puedes hacer esto. Preguntaré en el cuartel general superior». Después de recibir la revisión legal final, aun había preguntas que requerían respuestas. Se concedió la aprobación para realizar el entrenamiento, pero solo con la garantía de que se haría una detallada revisión después de la acción tras la finalización. El resultado fue un concepto aprobado: Cuatro días con veinticinco soldados y tres entrenadores para ir a Washington D.C. y llevar a cabo el entrenamiento basado en valores. El programa incluía visitas al Cementerio Nacional de Arlington, el Museo Nacional del Holocausto de Estados Unidos, la Cámara de Diputados de Estados Unidos y el Paseo Nacional (National Mall). El alojamiento fue proporcionado gratis por el Fuerte McNair. El costo total del evento constaba del costo de usar dos vehículos.

Estábamos preparados para la ejecución. El entusiasmo en el batallón era palpable. El evento era algo completamente nuevo e incomparable. Los suboficiales subalternos proporcionaron una serie de metas de aprendizaje detalladas y significativas para nuestros soldados. Nofsinger proporcionó actualizaciones regulares al equipo de liderazgo y la retroalimentación inmediata fue que el evento estaba siendo todo un éxito. Los resultados fueron mejores de lo esperado.

Retroalimentación, evaluación posterior, y revisión

Una vez completado el primer evento de entrenamiento basado en valores, realizamos una completa revisión después de la acción con la plana mayor del batallón, así como una sesión de retroalimentación con los soldados que participaron. Nuestros soldados regresaron del evento entusiasmados y listos para compartir lo que habían aprendido con sus homólogos. Los suboficiales subalternos y el equipo de liderazgo presenciaron de primera mano lo que puede producir un poco de innovación, ingenio y trabajo arduo. El entrenamiento fue de gran valor y excedió todas las expectativas para ayudar a los soldados a comprender la importancia de los Valores del Ejército. El entrenamiento demostró cómo el mantenimiento de la cultura del Ejército como parte de la profesión militar es verdaderamente importante.

La impresión más importante provino de las viñetas interactivas dirigidas por los facilitadores y los acontecimientos históricos auténticos que los facilitadores relataron para agregar el contexto histórico. Por ejemplo, un esbozo sobre el servicio desinteresado fue seguido por una visita al Cementerio Nacional de Arlington para observar el cambio de la guardia en la Tumba del Soldado Desconocido. La visita al Museo del Holocausto fue seguida por una discusión sobre el respeto y los Archivos Nacionales proporcionaron conocimientos profundos sobre la importancia de la historia del Ejército y la Nación desde sus comienzos. Todo lugar, incluyendo un paseo en la tarde por el National Mall, dio contexto para una discusión profunda de los Valores del Ejército. A través de dicho entrenamiento, nuestros soldados descubrieron la relevancia de los Valores del Ejército y sus nexos a la profesión militar.

Es importante destacar que se mantuvo el bajo costo del primer evento debido a una red de relaciones basada en la confianza hecha posible por el Ejército. La confianza, como se describe en *The Army Profession*, «sirve como un principio organizador vital que establece las condiciones necesarias para el mando tipo misión. Se gana y refuerza la confianza mientras los profesionales del Ejército contribuyen a la misión y cumplen su deber, buscando y comunicando la verdad y actuando con integridad»¹². En el caso del evento de entrenamiento basado en valores, la confianza entre los soldados con diversos años de servicio fue lo que permitió que el evento llegara a ser una realidad.

La visita al Cementerio de Arlington fue arreglada por un capellán que previamente había servido en la misma brigada que nuestro batallón. La visita guiada del Capitolio de EUA ocurrió debido a la coordinación con un ex oficial de la brigada que estaba sirviendo de Enlace con la Oficina del Director Legislativo. Por último, el alojamiento fue arreglado por medios de las conexiones de los suboficiales en las barracas del Fuerte McNair.

La retroalimentación individual de los soldados proporcionó la prueba más convincente del éxito del evento. «Me alegra que mi unidad haya hecho un esfuerzo tan importante por mí para darme la oportunidad de poder ir», dijo un soldado. «Ahora, tengo un entendimiento más profundo de por qué ingresé en el Ejército»¹³.

Otro soldado observó, «En realidad [el entrenamiento] me enseñó los Valores del Ejército y me permitió verlos en acción y adquirir un mejor entendimiento de los mismos»¹⁴.

La segunda ronda: Más grande y mejor

La retroalimentación de la primera iteración inmediatamente nos incitó a llevar a cabo el entrenamiento basado en valores por segunda vez. Si bien varios participantes clave cambiaron después de la primera iteración, la intención y concepto de ejecución siguió inalterada en gran medida: seguir centrados en la discusión y síntesis dirigida por soldados; demostrar la aplicación práctica con ejemplos históricos auténticos; y duplicar los resultados con un concepto de operaciones regular y periódico. Desafiábamos a nuestros suboficiales subalternos aún más, mediante la expansión del alcance de los eventos.

Desafiados por el comandante del Comando de Operaciones Especiales de EUA, el general Joseph Votel, durante una conferencia de comandantes en agosto de 2014, decidimos que la ciudad de Nueva York y la Zona Cero serían lugares de interés para ver y comprender por qué luchamos¹⁵. Decidimos incorporar otros lugares de relevancia histórica en el concepto de entrenamiento como la Isla Ellis en la ciudad de Nueva York y el Salón de la Independencia en Filadelfia. Parte del entrenamiento tomaría lugar en el área metropolitana de Washington D.C. al final del evento.

El proceso de plana mayor sería similar y se aprobó el concepto para ejecución.

Los desafíos de plana mayor eran similares a lo que pasó con el primer evento de entrenamiento basado en valores, pero esta vez, había retroalimentación firme de la primera iteración del entrenamiento. La segunda iteración resultó ser tan exitosa como la primera, pero desgraciadamente, se limitó el evento de entrenamiento basado en valores al área metropolitana de Washington D.C. debido a requerimientos operativos contrapuestos. No se aprobaron los fondos a través de los procesos presupuestarios tradicionales, pero el Fondo de Diezmos y Donaciones de los Capellanes del Fuerte Bragg proporcionó los fondos para los vehículos que se usaron. Nuestro compromiso siguió firme: ejecutar el evento y continuar

proporcionando un lugar donde los soldados puedan comprender la cultura del Ejército y experimentarla de manera auténtica y tangible.

La retroalimentación fue casi idéntica al evento previo, lo que confirmó el valor del entrenamiento, porque solo un soldado había asistido a los dos eventos. Los resultados nos convencieron de que el concepto de entrenamiento basado en valores debe ser incorporado en todo el Ejército. El concepto resultó ser una herramienta inestimable para conectar a los soldados con el Ejército que sirven y creó un equipo más cohesivo en el trabajo.

Recomendaciones y reflexiones finales

Se llevó a cabo bien el entrenamiento basado en valores y no hubo problemas de faltas de disciplina por parte de los soldados. Dado que los participantes eran parte del proceso de aprendizaje y ejecución, el estado de ánimo prevaleciente era de hacer las cosas bien y que valiera la pena. Debido a un ambiente de tiempo limitado en la segunda iteración, se redujo el número de opciones disponibles, pero los efectos fueron los mismos. Cuando se les preguntó si se alistarían en el Ejército de nuevo si llegara a ser necesario, la mayoría de las respuestas fue: «¡Sí! Absolutamente». Además, el concepto de entrenamiento ha sido compartido con otros batallones en el Fuerte Bragg y la Base Conjunta Lewis-McChord.

El concepto de entrenamiento basado en valores proporciona conexiones reales e iterativas con los soldados a nivel de aprendiz y produce un entendimiento más profundo de la profesión militar. Esto hace más probable que un grupo de aprendices hagan la transición al estatus de soldado cualificado y, con el tiempo, lleguen a ser profesionales de carrera del Ejército.

Puede aplicarse el concepto en todas las organizaciones del Ejército. La proximidad al área metropolitana de Washington D.C. permitió facilidad de acceso para nosotros, pero hay lugares históricos cerca de casi cualquier instalación del Ejército que pueden proporcionar contexto relevante para los Valores del Ejército. Puede aplicarse el concepto de entrenamiento basado en valores en todo el Ejército, parecido al programa de Lazos Estrechos (Strong Bonds), que ayuda a los soldados a mejorar sus relaciones personales¹⁶. El entrenamiento basado en valores es esencial para fomentar un deseo de ser un integrante permanente de la profesión militar. ■

El teniente coronel Tom Matelski recientemente cumplió su asignación como profesor invitado en el Centro de Estudios de Seguridad Asia-Pacífico Daniel K. Inouye de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee y una maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Fue comandante del 97º Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado) en el Fuerte Bragg, Carolina del Norte.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Raymond T. Odierno, 38º Jefe de Estado Mayor del Ejército, *Marching Orders: America's Force of Decisive Action, January 2012* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 2, citado en Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 de junio de 2015), p. 1-1.

1. Don Snider, «Addressing the Army's Values to Virtues Gap», *Army Magazine*, 16 de mayo de 2014, accedido 1 de agosto de 2016, <http://www.armymagazine.org/2014/05/16/addressing-the-armys-values-to-virtues-gap/>.

2. John A. Vermeesch, «La erosión de la confianza y corrosión de la identidad», *Military Review* 93, nro. 5 (septiembre-octubre de 2013): págs. 67-78; Army Doctrine Publication 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 de agosto de 2013), figura 2-2.

3. United Nations, *United Nations Competencies for the Future* (Nueva York: United Nations office of Human Resources Management), accedido 21 de julio de 2016, https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf. Los valores fundamentales de las Naciones Unidas son integridad, respeto a diversidad y profesionalismo.

4. Delta Airlines, «Corporate Information», sitio web de aerolíneas Delta, accedido 21 de julio 2016, http://www.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information.html. Los valores fundamentales de aerolíneas Delta son honestidad, integridad y respeto.

5. William H. Bruening, «Can Values Be Taught?» (papel de investigación, enero de 1980), págs. 9–10, Education Resources Information Center (ERIC) 164397, accedido 21 de julio de 2016, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED164397.pdf>.

6. Raymond T. Odierno y Raymond Chandler, «Senior Leadership», conferencia en el Curso de Precomando del Ejército, Fuerte Leavenworth, Kansas, abril de 2013.

7. Stephen J. Gerras y Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why it is So Difficult and What to Do about It* (Carlisle

Barracks, Pensilvania: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, octubre de 2013): págs. 20-21.

8. *Ibíd.*, p. 6.

9. ADRP 1, *The Army Profession*, figura 5-3.

10. Charles T. Cleveland, comandante, Comando de Operaciones Especiales-Central, comentarios de retroalimentación de la presentación de análisis de misión, Base Aérea MacDill, estado de Florida, octubre de 2009.

11. Thomas R. Matelski, «Memorandum of Instruction, Army Values Training Event, 20-23 March 2014», Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, 97º Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado), febrero de 2014, p. 2.

12. ADRP 1, *The Army Profession*, p. 3-2.

13. Rob Nofsinger, Planilla de evaluación del Entrenamiento de Valores del Ejército para los participantes, Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, 97º Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado), marzo de 2014, p. 3.

14. *Ibíd.*, p. 4.

15. Joseph, en comentarios de apertura por el Comandante del Comando de Operaciones Especiales de Estados Unidos en la Conferencia de Comandantes del Comando de Operaciones Especiales del Ejército de EUA, Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, 9 de septiembre de 2014. En sus comentarios de apertura, el general Votel habló de la importancia de proporcionar a los soldados la comprensión de por qué eran desplegados.

16. El Programa de Lazos Estrechos del Ejército (The Army Strong Bonds Program), «What is Strong Bonds?» sitio web de Strong Bonds, accedido 3 de agosto de 2016, https://www.strongbonds.org/skins/strongbonds/display.aspx?moduleid=9eed30c4-706f-4895-8532-14bac5c094ec&mode=user&CategoryID=dc607770-7cbe-407a-90d6-2e0f518e2892&Action=-display_user_category_objects#6b94a239-e26b-4663-ad55-a78060a63c06. «Lazos Estrechos es un programa basado en unidades y dirigido por capellanes que ayuda a los soldados y a sus familias a fortalecer las relaciones personales».