

# ~~MALA CONDUCTA~~



Eliminar la mala conducta en todos los escalones del Ejército de EUA (Gráfico creado por el personal de *NCO Journal*)

## Poner fin a la mala conducta de los líderes

Sargento mayor Anthony D. Worsley, asesor superior de alistados, Agencia de Contabilidad POW/MIA del Departamento de Defensa

**Nota de la redacción:** *El artículo original en inglés, «Ending Leader Misconduct», fue publicado en línea en el NCO Journal en agosto de 2023.*

La responsabilidad del Ejército de cuidar de los soldados se basa en mantener una conducta ética en todos los rangos. En los últimos años, el Ejército ha realizado cambios proactivos para mejorar a sus líderes. Los cambios incluyeron entrenamientos adicionales, así como desafíos académicos a los líderes en cursos para líderes superiores con el fin de mejorar

el pensamiento crítico y la conducta ética. A pesar de estos cambios, la mala conducta de los altos mandos sigue siendo un problema. Un estudio encargado por el Departamento del Ejército en Fort Cavazos (entonces Fort Hood), Texas, reveló que entre los años fiscales 2018 y 2020, 1318 altos mandos se enfrentaron a 2745 acusaciones de mala conducta (2020b, p. 21). El informe ponía de relieve cómo los excesos en el ejercicio del mando quedaron sin respuesta y persistieron a lo largo de varios casos de acoso, afectando indirectamente a los soldados allí destinados y, en última instancia,

provocando la muerte de un soldado. Actos como éstos disminuyen la imagen pública del Ejército, socavan la confianza del pueblo estadounidense e impiden el buen orden y la disciplina. El pueblo estadounidense confía al Ejército a sus hijos e hijas; por lo tanto, corresponde al Ejército mantener la confianza garantizando que la mala conducta de los altos mandos se estudie, se comprenda, se cubra con programas y políticas y, en última instancia, se elimine por completo. Las pruebas demuestran claramente que la mala conducta se debe tanto a factores individuales como externos.

## Factores individuales

Los paradigmas son marcos, modelos mentales o patrones de pensamiento basados en teorías o supuestos, conceptos y valores compartidos (Chike, 2020, p. 86). Los paradigmas pueden ser negativos o positivos. A través de la experiencia vivida, los líderes desarrollan paradigmas que les ayudan a percibir el mundo de un modo que tiene sentido. Estos paradigmas pueden ser benignos o perjudiciales. Los paradigmas perjudiciales pueden dañar la cultura de una organización.

El estudio de Fort Cavazos es un ejemplo concreto de paradigmas en acción. Las conclusiones revelaron que los

excesos en el ejercicio del mando prevalecían en toda la cadena de mando, especialmente en los casos de acoso sexual. Estos excesos crearon un ambiente de acoso en el que los soldados se negaban a denunciar los incidentes debido a la inacción de los líderes o al miedo a sufrir represalias por denunciarlos. Los líderes influyeron en el ambiente con paradigmas negativos, creando perspectivas desfavorables para el programa de acoso sexual del Ejército.

En un ejemplo, un soldado escuchó a su jefe de pelotón decir a sus subordinados que «las mujeres estaban allí para entretener [a los jefes]» y que «él no quería dirigir a mujeres soldados». El líder dijo, además: «Desde que las mujeres soldados están aquí, son nuestros objetos sexuales» (Departamento del Ejército, 2020a, p. 109). Este comportamiento enviaba a los soldados un mensaje equivocado y creaba paradigmas negativos dentro de la unidad. Además, posteriores investigaciones del inspector general (IG) del Ejército de EUA descubrieron que las represalias eran frecuentes en todos los niveles de mando, desde sargentos mayores hasta generales.

## Sesgos cognitivos

Los sesgos cognitivos son creencias que pueden influir inconscientemente en la forma de pensar de



El sargento mayor Brian Bertazon (*izquierda*), líder alistado superior del Comando de Alistamiento de Inteligencia Militar (MIRC), habla con soldados alistados subalternos de la 336ª Brigada Expedicionaria de Inteligencia Militar en la Base Conjunta McGuire-Dix-Lakehurst, Nueva Jersey, 3 de marzo de 2023. (Foto: Mayor Jeku Arce, Componente de Reserva del Ejército de EUA)





La sargento de primera clase Randeem Espinoza, coordinadora de respuesta a agresiones sexuales de la 23ª Brigada de Intendencia, dirige el Programa de Mentorazgo para Soldados Femeninos que involucra a los soldados en muchos temas de interés para ellos y su bienestar. El programa y su equivalente masculino se encargan de aumentar la confianza entre el comando y los soldados, facilitando la denuncia de conductas sexuales inapropiadas (Foto: Terrance Bell, Ejército de EUA)

una persona, a menudo en su detrimento. Estos prejuicios condicionan la mente de las personas y dictan su forma de actuar. Los líderes con sesgos cognitivos suelen ignorar la realidad. Donde haya un sesgo, es probable que haya una mala conducta. Hay varios sesgos, pero los más peligrosos son el de anclaje y el de coste hundido.

El sesgo de anclaje se refiere a la tendencia de las personas a dar un peso desproporcionado a la información inicial que reciben en la toma de decisiones, independientemente de que dichos datos sean buenos o no. Como resultado, se convierte en un punto de referencia, o ancla, que influye en la percepción que las personas tienen de la información posterior. Los líderes con sesgos de anclaje no suelen reconocer el valor de las personas, las ideas o los objetos.

El sesgo del coste hundido, o falacia del coste hundido, es la tendencia a continuar con una empresa en la que hemos invertido nuestro dinero, esfuerzo o tiempo, incluso si los costes actuales superan a los beneficios.

Por ejemplo, un empleado al que has formado (miles de dólares en formación/coste hundido) ha demostrado ser ineficaz en su puesto. Sin embargo, ya has invertido mucho tiempo y dinero en la formación de este empleado, así que lo mantiene. La incapacidad del empleado para desempeñar sus funciones generará más costes y degradará los productos y/o servicios.

## El narcisismo

Algunos soldados del Ejército creen que tener ciertos rasgos narcisistas es esencial para el éxito en el liderazgo. Las investigaciones sugieren que los líderes carismáticos son narcisistas porque parecen entusiasmados, atrevidos y dispuestos a asumir riesgos sin mostrar signos de vacilación o miedo. Sin embargo, sus visiones carecen de atractivo colectivo y de consideración del bien mayor (Braun, 2017).

Al parecer, el Ejército de EUA fomenta el desarrollo de ciertos rasgos carismáticos, incluidas ciertas

tendencias narcisistas, porque ayudan a hacer el trabajo. Además, es razonable afirmar que el liderazgo nocivo y el narcisismo son intercambiables, ya que el narcisismo es un importante componente contraproducente del liderazgo. El Ejército se convierte en una organización insegura cuando los líderes narcisistas están al mando. La naturaleza corrosiva del comportamiento narcisista destruye la moral de la unidad, socava la disciplina y desanima a los soldados a seguir sirviendo.

El general Douglas MacArthur fue uno de los líderes más condecorados e influyentes de la historia del Ejército de EUA. Sin embargo, era conocido por su incapacidad para reconocer sus errores, su pretenciosidad general, su afán de poder y una capacidad para suscitar una admiración excesiva hacia sí mismo (Herman, 2016). Durante la Guerra de Corea, perdió su puesto por oponerse abiertamente a la política e intentar emprender acciones militares contra China y en contra de las órdenes permanentes. En un documento del Departamento de Defensa (DoD, 2016) pueden encontrarse muchos más ejemplos de arrogancia infundada en el liderazgo, fracaso ético y orientación ética.

A veces los líderes parecen autodestruirse al llegar a la cima de su profesión. Al no tener que rendir cuentas, suelen crear y seguir las normas que más les convienen. Cuando tienen el poder de tomar decisiones importantes en su cargo, muchos líderes sucumben a la tentación de disponer de tantos recursos. Los líderes que alcanzan altos niveles en el Ejército de EUA son vulnerables a pensar que su posición tiene privilegios poco realistas.

Según Weigle y Allen (2017), «los líderes exitosos alcanzan la ‘fruta prohibida’, sucumbiendo a la tentación que ofrece el acceso a información valiosa y el control sobre los recursos de la organización» (p. 3). El flagrante desprecio de las normas por parte de los altos mandos puede hacer que una organización se deteriore de arriba hacia abajo. Actuar de esta manera desarrolla características aún más tóxicas. No siempre se trata solo del propio individuo, ya que los factores externos pueden resultar enormemente positivos o perjudiciales.

## Factores externos

La mala conducta de los líderes también puede ocurrir debido a factores externos que están fuera de su control. Los líderes deben mantener un compromiso total para dirigir a los soldados y supervisar sus acciones. El no hacerlo puede resultar en una falta de

confianza en la capacidad de liderazgo, negligencia en el cumplimiento del deber o percepción de inacción del liderazgo. Cuanto más lejos estén los líderes de las actividades de los soldados, menos podrán controlar.

La respuesta del coronel Herbert J. Slocum a la incursión de Nuevo México de 1916 ejemplifica los peligros de ceder a influencias externas. Slocum dejó que sus hombres persiguieran al revolucionario mexicano Francisco «Pancho» Villa a través de la frontera con México después de que las fuerzas de Villa asaltaran la ciudad de Columbus en Nuevo México. Slocum permitió que sus hombres persiguieran a los asaltantes para mantener la lealtad de sus soldados y salvar su honor tras el ataque. Las acciones de Slocum y sus soldados podrían haber desencadenado una guerra. Esto demuestra que incluso los líderes más experimentados y elogiados pueden ser víctimas de factores circunstanciales y ambientales que están fuera de su control.

## Ambiente y cultura

Los factores ambientales y la cultura organizacional también pueden influir en los comportamientos. «Las culturas se caracterizan por un conjunto compartido de creencias, valores, normas y símbolos que unen a un grupo. Las cinco características esenciales de la profesión del Ejército —confianza, pericia militar, servicio honorable, gestión responsable y espíritu de cuerpo— son vitales para la cultura del Ejército» (Departamento del Ejército, 2017). El espíritu de cuerpo significa la camaradería y la cohesión colectivas de los integrantes de la unidad, basadas en la confianza y el compromiso mutuos.

Sin embargo, el fuerte espíritu de cuerpo dentro de una unidad también puede llevar a los soldados a ocultar la mala conducta. Un ejemplo de este comportamiento ocurrió en Iraq en 2006, cuando unos soldados violaron y mataron a una niña iraquí de 14 años y asesinaron a

### El sargento mayor

**Anthony D. Worsley** es el asesor superior de alistados en la Agencia de Contabilidad POW/MIA del Departamento de Defensa, Base Conjunta Pearl Harbor-Hickam, Hawái. En los últimos 26 años ha desempeñado diversos cargos de liderazgo, desde suboficial de asuntos funerarios hasta sargento primero y jefe superior de alistados. Worsley es licenciado en Informática por la Universidad de Maryland y posee una maestría en Ciberseguridad por la Universidad Liberty.

su familia. El espíritu de cuerpo en la organización era tan fuerte que los soldados no denunciaron los delitos. El soldado que finalmente denunció el incidente se enfrentó al aislamiento y temió por su vida.

Aunque los factores ambientales y la cultura organizacional influyen en las decisiones de todos, los líderes del Ejército reciben entrenamiento adicional con cada ascenso para mejorar la conducta ética. Recientemente, el Ejército desarrolló un programa de evaluación de sargentos primeros y superiores para puestos de liderazgo. Durante esta evaluación, los líderes se someten a varias pruebas para garantizar que los seleccionados para puestos de liderazgo no demuestren rasgos de carácter negativos. También se lleva a cabo un entrenamiento regular para educar y sensibilizar. Todos los soldados reciben un entrenamiento anual sobre ética, y la mayoría de las organizaciones cuentan con programas de desarrollo de liderazgo. Estos programas complementarios promueven la eficacia de los líderes.

Externamente, las organizaciones pueden utilizar las visitas asistidas por el personal, los programas de inspección organizacional y las encuestas de clima para identificar problemas dentro de un comando. Estas herramientas permiten a los líderes externos a la organización evaluar el clima organizacional de las unidades y eliminar la mala conducta en el lugar de trabajo. También pueden solicitar una investigación administrativa y adoptar las medidas disciplinarias oportunas cuando se demuestre la existencia de conducta indebida. Pero podría haber un problema más profundo en juego con sus soldados—el trauma.

## El trauma

El trauma es único porque hace que una persona se sienta amenazada incluso aún después de que el suceso haya pasado. Altera la forma en que las personas procesan la información y les hace experimentar la vida de manera diferente. Experimentar un trauma puede hacer que las personas desarrollen formas de pensar, sentir y actuar que no son socialmente aceptables. Una investigación llevada a cabo por el Ejército de EUA descubrió que muchos integrantes de las Fuerzas Armadas experimentan sucesos potencialmente traumáticos antes de ingresar, y que el 49% de las mujeres soldado y el 15% de los hombres soldado afirman haber sufrido traumas, incluidos abusos sexuales, antes de ingresar (Perales et al., 2012). Lamentablemente, el Ejército entrena a estos supervivientes de traumas para convertirse en líderes sin abordar dicho trauma. Hay mucho por hacer.

## La solución

Varias soluciones pueden ayudar a eliminar la mala conducta de los altos mandos. En primer lugar, tratar a todos los integrantes de la organización con dignidad y respeto es necesario para prevenir problemas como el acoso sexual, las violaciones de la igualdad de oportunidades e incluso el liderazgo contraproducente. En segundo lugar, los líderes deben tomar decisiones operacionales sin dejar que los factores individuales negativos nublen su juicio, siguiendo la normativa vigente y consultando con los IG de las unidades las decisiones relativas a la disciplina. La política del IG abarca las represalias y la protección de los denunciantes en el marco de la política de comando del Ejército de EUA. De esta manera, si los líderes fueran más conscientes de esta información, podrían haber mitigado o eliminado las represalias detalladas en los informes de IG. Demasiados líderes confían en sus conocimientos previos, lo que en última instancia les trae problemas a algunos de ellos.

El Ejército también debería seguir evaluando a los candidatos a comandantes antes de su nombramiento. Los problemas psicológicos de sus líderes podrían identificarse fácilmente implementando un proceso de selección estándar y proporcionando programas de entrenamiento para reformar a los líderes con rasgos contraproducentes. Como mínimo, el Ejército también debería realizar exámenes psicológicos antes de ascender a los líderes por encima del rango de sargento de primera clase.

## Conclusión

A pesar de los esfuerzos del Ejército en todos los niveles, la mala conducta en las filas persiste. El Ejército de EUA debe hacer mucho más para mitigar la mala conducta, independientemente de los factores internos y externos. Los programas y políticas que erradican la mala conducta solo serán parcialmente eficaces. Sin embargo, mediante un cuidadoso proceso de selección y el fomento de una cultura en la que la empatía ocupe un lugar preponderante, el Ejército podría eliminar la mala conducta en el liderazgo. Así pues, trate a los demás como le gustaría que trataran a sus seres queridos. ■

*Descargo de responsabilidad: Las opiniones expresadas en el presente artículo son las del autor y no reflejan necesariamente las del NCO Journal, el Ejército de EUA o el Departamento de Defensa.*



## Referencias

Chike, A. B. (2020). *An evaluation of Thomas S. Kuhn's concept of paradigm*. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies, 7(6), 86. [https://www.ijiras.com/2020/Vol\\_7-Issue\\_6/paper\\_12.pdf](https://www.ijiras.com/2020/Vol_7-Issue_6/paper_12.pdf)

Departamento de Defensa. (2016). *Encyclopedia of ethical failure*. <https://www.hsdl.org/?view&did=802372>

Departamento del Ejército. (2017). *Army profession and leadership policy* (AR 600-100). [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN3758\\_AR\\_600-100\\_FINAL\\_WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN3758_AR_600-100_FINAL_WEB.pdf).

Departamento del Ejército. (2020a). *Report of the Fort Hood*

*independent review committee*. [https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/forthoodreview/2020-12-03\\_FHIRC\\_report\\_redacted.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/forthoodreview/2020-12-03_FHIRC_report_redacted.pdf)

Departamento del Ejército. (2020b). *U.S. Army inspector general annual report fiscal year 2020*.

Herman, A. (2016). *Douglas MacArthur: American warrior*. Random House.

Perales, R., Gallaway, M., Forys-Donahue, K. L., Spiess, A. y Millikan, A. M. (2012). *Prevalence of childhood trauma among U.S. Army Soldiers with suicidal behavior*. Military Medicine, 177(9), 1034–1040. <https://doi.org/10.7205/milmed-d-12-00054>

# NCO JOURNAL

El *NCO Journal* ofrece un foro y la oportunidad de publicar para los suboficiales, por los suboficiales, para el intercambio abierto de ideas e información en apoyo del entrenamiento, la educación y el desarrollo. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>