



El teniente coronel James Raines, comandante del 2º Batallón, 18º Regimiento de Artillería de Campaña, 75ª Brigada de Artillería de Campaña, rinde y recibe un saludo tras completar una evaluación externa de una semana de duración el 29 de marzo de 2019 en Fort Sill, Oklahoma. Hoy en día, los comandantes pueden utilizar una versión actualizada de la Encuesta de Clima Organizacional del Departamento de Defensa, o DEOCS 5.0, que proporciona información basada en la evidencia para ayudarles a identificar e intervenir contra una variedad de áreas críticas para el clima organizacional, incluyendo comportamientos destructivos como el acoso sexual, la agresión sexual y las represalias asociadas. Los mecanismos de evaluación del clima como la DEOCS son herramientas en un proceso para establecer climas positivos. (Foto: Sgto. Dustin Biven, Ejército de EUA)

# Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional

General de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA  
Teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA

*El Ejército es su personal, y una fuerza fuerte, sana, resistente y entrenada es el indicador más importante de nuestra preparación.*

—Secretaria del Ejército Christine E. Wormuth

Los climas organizacionales saludables son esenciales para lo que somos y cuán bien que luchamos. Apoyan nuestra eficacia y resistencia en el combate<sup>1</sup>. Dada la relación bien establecida entre los climas organizacionales positivos y la reducción de los comportamientos perjudiciales, debemos aceptar la necesidad de tratar los climas organizacionales saludables como una condición de base para la preparación<sup>2</sup>. Este reto contemporáneo es más necesario si tenemos en cuenta que los futuros soldados también están mirando. Por ello, la necesidad de crear climas positivos a gran escala forma parte de nuestra «propuesta de valor»<sup>3</sup>.

Parte de la cuestión es cómo abordamos el clima en los procesos fundamentales. Por ejemplo, hace poco presentamos un experimento mental a los líderes de nivel medio y superior durante un período de varios meses. Preguntamos si una unidad debería poder reclamar una calificación de «capacitada» en una tarea esencial de la misión (MET) si su clima organizacional era pobre. El sentimiento casi unánime era que una unidad con un mal clima organizacional no estaba capacitada o que un éxito a corto plazo era insostenible. Sin embargo, se aceptó universalmente que una unidad podía ser evaluada como capacitada bajo el paradigma actual. Parece que nuestras evaluaciones están divorciadas del contexto de nuestro personal, proporcionando así una imagen incompleta de la preparación<sup>4</sup>.

Hay una buena razón para que esto sea así. Los climas organizacionales han estado en gran medida desvinculados de cualquier mecanismo de evaluación hasta el inicio de los programas de evaluación de comando. Las actitudes de «resultados a toda costa» han recompensado a los comandantes por hacer más con menos, y en algunos casos, a expensas de sus unidades. Debemos cuestionar continuamente la forma de evaluar, promover y valorar los climas organizacionales positivos.

Consideremos primero nuestro tratamiento histórico de las evaluaciones del clima organizacional. Un informe de todo el Departamento de Defensa del año pasado captó una multitud de preocupaciones, y es evidente que carecemos de un mecanismo que refuerce la confianza en los líderes y en los soldados por igual<sup>5</sup>. Las evaluaciones del

clima se han visto reducidas con demasiada frecuencia a un ejercicio de cumplimiento, con una retroalimentación infrautilizada e infravalorada. Los comandantes se han visto frustrados por la escasa participación en las encuestas, la falta de resultados oportunos y la retroalimentación de lo que presumían era un número desproporcionado de soldados privados de sus derechos, algunos de los cuales fueron objeto de medidas administrativas o disciplinarias apropiadas. Una acusación de este tipo sobre el propio comando puede desanimar a los líderes más optimistas, especialmente al pensar que las evaluaciones del clima se utilizan como una aportación a su evaluación en lugar de considerar un contexto más amplio de sus esfuerzos para realizar cambios apropiados y positivos a la luz de, por ejemplo, los problemas que existían antes de que asumieran el mando. Otra posibilidad es que los soldados no hayan sido conscientes de la encuesta y de su importancia o que se les haya incentivado para que se apresuren a dar su opinión y después se les permita volver a casa. Por desgracia, otros se han convencido de que nada de lo que pudieran decir impulsaría un cambio significativo.

Peor aún, ha habido comandantes que, a pesar de las reacciones negativas, han negado que algo estuviera mal o han argumentado que hay una compensación de suma cero con un enfoque

**El general de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA**, es el director de Fuerza de Tarea «People First» del Ejército. Sus destinos más recientes incluyen comandante del Comando de Adiestramiento del 7º Ejército, en el Grupo de Operaciones del Centro Nacional de Adiestramiento y del 3º Equipo de Combate de Brigada Blindada de la 4ª División de Infantería. Se graduó en la Universidad de Bucknell y tiene títulos avanzados de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle y de la Escuela Nacional de Guerra.

**El teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA**, es un alto miembro del Estado Mayor del Ejército en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales. Sus destinos más recientes incluyen la Fuerza de Tarea People First, como comandante del 1º Escuadrón, 75º Regimiento de Caballería, y jefe de Estado Mayor del Viceconsejero de Seguridad Nacional para la Estrategia. Se graduó en la Academia Militar de Estados Unidos y tiene títulos avanzados de Harvard y de la Universidad de Duke, donde obtuvo su doctorado en Política Pública. También es becario Goodpaster y miembro investigador del Instituto de Guerra Moderna.



El mayor Benjamin Schneller, oficial de automatización de la 1ª Brigada de Combate Stryker de la 25ª División de Infantería, utiliza un modelo de terreno para demostrar un curso de acción propuesto durante el Programa de Formación de Líderes en Fort Irwin, California, el 10 de febrero de 2014. (Foto: Ejército de EUA)

en la preparación. Llamamos a esto «negación del cambio de clima organizacional» y creemos que sigue estando presente, por no decir generalizada, a menudo enmascarada en comentarios nostálgicos sobre las unidades del pasado, la arrogancia, o la preocupación por el uso de los datos de la evaluación del clima como arma. El repudio del problema es peligroso y debemos abordarlo. La negación contradice las destacadas conclusiones del Comité de Revisión Independiente de Fort Hood (FHIRC) y de la Comisión de Revisión Independiente (IRC) de todo el Departamento de Defensa<sup>6</sup>.

El presente artículo concluye que es necesario adoptar medidas amplias para crear climas organizacionales positivos a escala que incluyan vínculos con los conceptos de preparación. Ya están en marcha importantes reformas derivadas del FHIRC y la IRC. Sostenemos que existe la oportunidad de complementar esos esfuerzos elevando la importancia del clima en los procesos rutinarios para impulsar el cambio de comportamiento. Comenzamos

describiendo la conexión entre el clima organizacional y la competencia de los líderes antes de presentar las sugerencias de reforma, algunas de las cuales se proyectan para una prueba piloto en nuestro Ejército.

## La interdependencia del clima organizacional y la competencia de líderes

Se puede decir mucho sobre el estilo de liderazgo de un comandante basándose en las acciones en un modelo de terreno en un centro de entrenamiento de combate, especialmente si el comandante se atasca en tácticas a nivel de escuadrón durante el ensayo. Esas formaciones, algunas de las cuales llegan y parten con calificaciones «entrenadas», tienden a degradarse más rápidamente que sus unidades hermanas durante la rotación. La relativa comodidad de un comandante en las tácticas de las unidades pequeñas y el enfoque en el cumplimiento de los subordinados puede enmascarar la incapacidad de

emplear bien su entrenamiento. De vez en cuando una unidad subordinada puede seguir teniendo éxito, pero está en desventaja al luchar de forma casi autónoma. Su éxito también es efímero sin lo colectivo. Sospechamos que el comportamiento en la guarnición es similar.

La selección de líderes adecuados es muy importante, y necesitamos líderes que sean competentes en la lucha bélica y en la creación de equipos cohesionados, fundamentales para el éxito en el crisol de las operaciones de combate. Nuestra opinión sobre la competencia es que no puede separarse del clima organizacional, y que un clima saludable refuerza la validez de cualquier concepto de preparación<sup>7</sup>. La interpretación común y estática del éxito en una iteración única de una MET es incompatible con las operaciones sostenidas en casi cualquier concepción imaginativa del conflicto futuro. En su lugar, debemos visualizar lo que supone el éxito en, por ejemplo, diez enfrentamientos a lo largo de treinta días cuando una unidad pierde un porcentaje rutinario del entrenamiento y gana un ritmo de reemplazos menos que rutinario. Un escenario así pone a prueba los límites de la confianza, la disciplina y la voluntad. Incluso los comandantes con el objetivo adecuado en el modelo del terreno y que se esfuerzan por fomentar estos indicadores solo tendrán un éxito fugaz. Ganar es importante, pero no podemos tener éxito sin nuestro personal.

## Una dicotomía en poner al «personal primero»

Tras los sucesos de Fort Hood, la institución fue justamente objeto de múltiples comisiones de revisión. «Se dice que la luz del sol es el mejor de los desinfectantes», y los informes de las comisiones revelaron que el Ejército se estaba quedando muy corto<sup>8</sup>. Los retos son complejos, y abordar la multitud de deficiencias requiere líderes competentes y de mente abierta que reconozcan la relación entre los climas organizacionales positivos y la reducción de los comportamientos perjudiciales<sup>9</sup>.

Se han producido muchos avances positivos en consonancia con las directrices del secretario del Ejército y del jefe de Estado Mayor del Ejército de hacer de las personas la máxima prioridad. Entre ellas se encuentran iniciativas como las jornadas mensuales de entrenamiento fundacional del Comando de Fuerzas, que ofrecen «un tiempo protegido destinado a permitir que los soldados dispongan de un tiempo dedicado a escuchar y aprender unos de otros, y a comprender las

cuestiones que afectan las vidas de los soldados dentro y fuera del servicio»<sup>10</sup>. Los participantes en la iniciativa Dragon's Lair del XVIII Cuerpo Aerotransportado han formulado recomendaciones prácticas para mejorar el programa de respuesta y prevención del acoso sexual y de las agresiones, así como para mejorar los esfuerzos de prevención del suicidio. Fort Bliss también lanzó su campaña integral operación Ironclad para hacer operativa la operación People First del III Cuerpo de Ejército. Esto se combina con muchas otras iniciativas alentadoras, desde el «Proyecto de Inclusión» y «Este es mi escuadrón» hasta varias del Grupo de Tarea de Gestión del Talento. La institución está cambiando definitivamente a una mentalidad proactiva hacia la prevención primaria integrada. Esta atención a la reducción de los comportamientos nocivos es «integral para mantener un clima organizacional positivo a la escala adecuada»<sup>11</sup>.

Sin embargo, aunque dar prioridad al personal sigue siendo un imperativo empresarial legítimo, el concepto sigue siendo malinterpretado por algunos y las iniciativas bien intencionadas a nivel de unidad corren el riesgo de ser efímeras. Algunos líderes siguen lidiando con la percepción de la dicotomía «personal» frente a «preparación», una dicotomía falsa. Esta es quizás la observación más destacada realizada por el Equipo de Evaluación de Cohesión del Grupo de Tarea People First, que ha visitado unidades de todo el Ejército durante el pasado año. Existe una tensión real que requiere franqueza y comprensión de lo que significa crear equipos cohesionados que vivan los valores del Ejército y por qué es fundamental hacerlo.

Entre las mejores pruebas definitiva está la de saber si los miembros de la unidad confían en que sus líderes son los que mejor los han preparado para los rigores del combate sostenido y si lucharán junto a ellos. ¿Confiarán los soldados que se encuentran en un estado emocional frágil en su supervisor de primera línea para que les ayude? ¿Denunciarán el acoso y las agresiones sexuales independientemente de su grado y se rendirán cuentas entre ellos? Esta es la esencia de los equipos cohesionados que buscamos, tal y como los describe el jefe de Estado Mayor del Ejército, el general James McConville, «altamente entrenados, disciplinados y preparados para luchar y ganar, donde cada persona es tratada con dignidad y respeto»<sup>12</sup>. La protección de los intereses de la nación depende en gran medida de la protección de las personas en todos los niveles de mando y en todas las unidades y organizaciones.



Los altos mandos de la 1ª División Blindada y de Fort Bliss responden a las preguntas formuladas durante la sexta cumbre anual sobre acoso sexual/respuesta y prevención de agresiones (SHARP), celebrada el 26 de agosto de 2008 en Fort Bliss, Texas. La Dra. Gail Stern, cofundadora de Catharsis Productions y coautora del programa de prevención Sex Signals, quien fue una de las principales atracciones de la cumbre, presentó métodos para comprender mejor la violencia sexual y el impacto que tiene en las personas. (Foto: Soldado Matthew Marcellus, Ejército de EUA)

Todo el mundo tiene la responsabilidad de tratar a los demás con respeto y de intervenir para corregir los comportamientos que no sean correctos. Esto no significa que no se respete la disciplina o las normas básicas, pero sí que se proporcione un ambiente de trabajo seguro e inclusivo. No equivale a pases de cuatro días cada fin de semana, pero sí implica la previsibilidad de los horarios de capacitación. Estas afirmaciones no son «blandas». Por el contrario, exigen rigor, tiempo dedicado y atención a la prevención, la previsibilidad, el asesoramiento sobre el desarrollo y las actividades de recepción e integración. También exigen afianzarse en nuestras actividades cotidianas.

### **Agregar «Formar equipos cohesionados» como condición esencial de la misión**

Volviendo a nuestro experimento mental inicial, sugerimos que se agregue un constructo similar a la MET

para todas las unidades, una condición de referencia, titulada «Formar equipos cohesionados». Esto hace que las organizaciones consideren el clima organizacional como parte del proceso de operaciones de forma sistemática. Esta iniciativa, propuesta en su día por el teniente coronel Jeremiah Gipson como la «tarea esencial de la misión Cero», operativiza las actividades de «People First» haciéndolas trasladables a las unidades y esbozando el tejido conectivo con la orientación normativa y la doctrina<sup>13</sup>.

Hemos colaborado con el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión y otras partes interesadas para desarrollar conjuntos de tareas iniciales para un programa piloto de condiciones esenciales de la misión (MEC) de servicio activo este otoño. Los «esquemas de indicadores» establecidos (al igual que los esquemas de entrenamiento y evaluación comúnmente utilizados) se basan tanto en la doctrina como en las orientaciones normativas (por ejemplo,





El sargento primero Pedro León (*der.*) asesora y aconseja sobre su carrera a la sargento Kareena Collins el 25 de agosto de 2014 durante un despliegue en Afganistán. (Foto: Teniente 1º Morgan Perry, Ejército de EUA)

el Informe trimestral de personal y entrenamiento (QPTB), pretende ser un debate estructurado pero sincero entre los comandantes, para que cada uno de ellos se ponga de acuerdo sobre el estado actual de preparación, el camino a seguir, los recursos necesarios y el riesgo que implica su planteamiento. Estimula al comandante de alto rango a proporcionar claramente su visualización para las unidades subordinadas y dirigir las áreas de enfoque relacionadas con el personal. Esto ayuda a los líderes de la unidad a entender cómo los ve su comandante en el tiempo y el espacio, o en el contexto del modelo de preparación y modernización alineado regionalmente. También puede ayudar al comandante de alto rango a operacionalizar mejor su filosofía de mando. Se trata de desviaciones del estado actual, tal y como se ha indicado anteriormente.

Esta reunión transformada requiere un grado de autoestudio por parte de los comandantes de todos los niveles y la franqueza. Por ejemplo, aunque los argumentos relativos a la degradación de la gestión del entrenamiento a nivel de compañía tienen mérito, un QPTB audita la publicación y el cumplimiento de las directrices de entrenamiento del cuartel general superior. No podemos esperar que las compañías ofrezcan horarios de entrenamiento predecibles si las jefaturas superiores no han hecho su parte. Estas turbulencias son autoinfligidas y ocurren impunemente. Los comandantes podrían aplicar el mismo rigor a otras áreas de interés en su proceso de visualización.

Imagínese que un comandante de brigada expresara un interés específico en la recepción e integración de primera clase de los soldados y sus familias o en el

asesoramiento de calidad. Cabría esperar una mayor atención por parte de los comandantes subalternos. Esta dinámica puede exponerse en todos los escalones y quizás anular la redundancia con el consejo de preparación y resistencia de los comandantes<sup>17</sup>. El QPTB podría reducir los requisitos y devolver el tiempo a los comandantes.

Lo más importante es que también debemos cambiar la forma de aprovechar los datos en estas reuniones.

El Ejército utiliza a diario la estadística descriptiva, esperando que los equipos de mando aprovechen su experiencia para determinar simultáneamente la causalidad con precisión. Si bien podemos hacerlo cuando se trata de operaciones con cierto grado de éxito, puede haber una brecha de capacidad en nuestra habilidad para hacerlo con respecto a las personas, donde la cadena causal es menos evidente, y las experiencias pueden desmentir el juicio.

Parte del reto es vernos a nosotros mismos. Hay datos disponibles para los comandantes, pero incluso las iniciativas más recientes, como el conjunto de herramientas para la reducción de riesgos del comandante, son nuevas y requieren maduración<sup>18</sup>. Tal vez un desafío más apremiante sea enseñar a los comandantes a mantener una conversación más productiva con los datos que tienen. Hemos propuesto el uso de un «tablero de control del personal» que sirva de entrada al QPTB y ayude a impulsar estas conversaciones, mezclando datos cuantitativos y cualitativos accesibles. También puede integrar la información procedente de diversas herramientas de evaluación y sistemas de gestión de riesgos (por ejemplo, el Programa de Evaluación de la Preparación del Ejército [ARAP] y el ARAP Mejorado, accidentes e informes de accidentes).

Un tablero de control de este tipo puede estimular el debate sobre cuestiones relacionadas con el personal que suelen quedar relegadas a los ámbitos de «comando y estado mayor» y desviar nuestra atención de las métricas relacionadas con el cumplimiento. Por ejemplo, considere nuestro énfasis en la concesión oportuna

de las medallas de buena conducta del Ejército, con poco énfasis en la «buena conducta» per se, o nuestro enfoque histórico en la asignación de patrocinadores sin conexión con la recepción e integración de la calidad real. El statu quo suele ser un silo intelectual. Un QPTB evolucionado, completo con un tablero de control de personal, reemplazaría el QTB existente y proporcionaría el lugar para discutir la lista de tareas esenciales de la misión de una unidad, ahora exhaustiva. Esto no solo impulsará un debate significativo sobre el entrenamiento con el contexto de su personal, sino que también podría mejorar la calidad del entrenamiento en general. El QPTB se sometió recientemente a una primera prueba piloto en servicio activo que, sin duda, condujo a un debate más fructífero. Un manual del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército titulado *People First Task Force: Integrating People and Training-Considerations and Concepts* describe con más detalle estos conceptos y otras herramientas que los líderes pueden utilizar para mejorar la integración de personal y entrenamiento (véase más arriba).

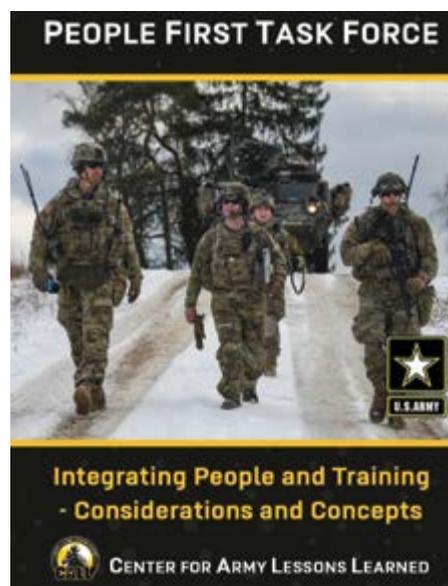
## Aplicar la reforma de la evaluación del clima organizacional

Las propuestas presentadas hasta ahora han pretendido posibilitar un diálogo significativo sobre la retroalimentación de la evaluación del clima y proporcionar un vínculo con los mecanismos de valoración. Debemos perfeccionar constantemente nuestros esfuerzos para abordar el clima organizacional. Al hacerlo, los líderes estarán mejor equipados para comprender e inculcar la prevención, y se asegurarán de tener las herramientas para responder adecuadamente y apoyar a los que están dentro de su unidad. Pensamos que el éxito de estas iniciativas depende de una reforma de la evaluación del clima que también permita una revisión longitudinal. Es importante destacar que conceptualizamos los mecanismos de evaluación del clima como herramientas de un proceso. Las herramientas, que incluyen principalmente la Encuesta de Clima Organizacional de Defensa (DEOCS) estándar del Departamento de Defensa, deben ser aumentadas por verificaciones periódicas (por ejemplo, encuestas de pulso, sesiones de detección) como parte de un proceso sistémico más amplio (por ejemplo, las MEC, el QPTB, y el asesoramiento de líderes) para impulsar el cambio. Cómo medimos el clima es importante y, de nuevo, el Ejército

carece de una herramienta de medición fiable para el clima organizacional. Hay cosas que podemos hacer internamente y cosas que debemos seguir trabajando con la Oficina del Secretario de Defensa para lograrlas. Algunas de nuestras propuestas se están aplicando ahora.

En primer lugar, hemos propuesto ajustes en las orientaciones reglamentarias (como se indica en la tabla). El Reglamento del Ejército 600-20, Apéndice E (véase la figura), que describe los destinatarios de las encuestas, no se sigue en gran medida. Por ejemplo, muchos se sorprenden al escuchar que la única organización que se supone que debe administrar una evaluación de clima a su totalidad es una compañía. Se supone que los niveles superiores de mando solo administran la encuesta a los equipos de mando subordinados y a los elementos de estado mayor. Las unidades suelen distribuir las encuestas más allá de estos parámetros, lo que conduce a la fatiga de la encuesta y a datos que distraen y diluyen los intentos de establecer umbrales significativos<sup>19</sup>. Los umbrales nunca serán fiables ni permitirán la comparación entre unidades similares si no se siguen las directrices reglamentarias de manera uniforme.

Si se acepta la premisa de que los árbitros del clima organizacional existen generalmente en los niveles de batallón e inferiores, entonces la orientación normativa debe reflejar audiencias de encuesta más adecuadas (por ejemplo, sargento segundo y superiores



Para ver *People First Task Force: Integrating People and Training - Considerations and Concepts*, visite <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2022/08/18/5be2ea41/22-06-672-people-first-task-force-handbook.pdf>.

para los batallones; cada soldado para las compañías). Las audiencias para las unidades de nivel de brigada y superiores deben seguir siendo coherentes con las orientaciones reglamentarias actuales. Esto requiere la aplicación de la normativa. Posteriormente, las políticas localizadas deben establecer parámetros para las evaluaciones que incluyan las expectativas de proporcionar tiempo suficiente para completar las evaluaciones, aumentar el tamaño de las muestras, garantizar los informes de retroalimentación en todos los escalones de la cadena de mando, y las expectativas de informar sobre cualquier retraso en la producción de los resultados de la evaluación. Hay ejemplos de que esto ya está ocurriendo (por ejemplo, III Corps Policy Letter #19, «Command Climate Assessments and Action Plans», 29 de abril de 2021)<sup>20</sup>.

A continuación, hemos recomendado cambiar el calendario de las evaluaciones de la DEOCS para que encabecen y no retrasen la evaluación del comandante, proporcionando una de las muchas aportaciones a esa evaluación. Las evaluaciones del clima se verían ampliadas por encuestas periódicas de pulso compensadas por la DEOCS. Las encuestas adicionales, como el «pulso» recomendado por la IRC, se secuenciarían a intervalos entre la DEOCS, según las necesidades<sup>21</sup>. Estas evaluaciones impulsadas por las unidades proporcionarían una comprobación del acimut, lo que permitiría corregir el

rumbo en caso necesario, al tiempo que demostraría a los soldados la importancia de sus comentarios y su resolución para abordar las preocupaciones.

La Ley de Autorización de Defensa Nacional de 2013 obliga a realizar una evaluación del clima en los 120 días siguientes a la asunción del mando<sup>22</sup>. Esto llevó al departamento a ampliar el uso de la DEOCS como referencia<sup>23</sup>. Sin embargo, aunque los nuevos comandantes reciben información sobre el clima de su organización, ese clima es un subproducto del ambiente establecido por su predecesor o un híbrido confuso con el suyo propio. Esta dinámica exacerba la negación del cambio del clima organizacional por parte de los mandos.

También carece de un mecanismo de retroalimentación que sería útil para evaluar el potencial de los comandantes para el servicio futuro y para abordar las cuestiones relacionadas con el clima a través de un diálogo continuo (es decir, ¿Ha mejorado la situación un comandante? ¿Ayudó el cuartel general superior a un comandante sobrecargado?). Abordar estas cuestiones debería ser el objetivo de un énfasis renovado en el asesoramiento de comandante a comandante que incluya la retroalimentación de la evaluación del clima. Sería mejor conocer los problemas potenciales en una etapa temprana de la carrera de un oficial y entrenar o desarrollar a ese oficial en lugar de que se entere durante un programa de evaluación del mando. Los informes de

evaluación de los oficiales, y quizás los de los suboficiales, también deberían incluir este tipo de lenguaje en las secciones más relevantes para las juntas de selección para ascenso en grado.

La puntualidad de la retroalimentación en el modelo actual también es demasiado tardía para ayudar a los comandantes entrantes a establecer las prioridades de la organización. Esperar a recibir la información varios meses después, como es la práctica actual, hipoteca el tiempo crítico. No solo deberían tener acceso a la evaluación del clima organizacional más reciente, sino que también deberíamos ampliar su acceso a los datos de los últimos cinco años como mínimo, algo

## Tabla. Resumen de las reformas propuestas para la evaluación del clima organizacional

- Actualizar el Reglamento del Ejército 600-20, Apéndice E.
- Fomentar las cartas de política localizadas para proporcionar suficiente tiempo para completar las evaluaciones y aumentar el tamaño de la muestra.
- Hacer cumplir el asesoramiento de comandante a comandante sobre la retroalimentación de la evaluación y los planes de acción.
- Hacer cumplir la información de líder a soldado sobre la retroalimentación de la evaluación y los planes de acción.
- Cambiar el momento de la evaluación para que se realice antes de los cambios de mando.
- Ampliar el acceso a las evaluaciones de clima organizacional anteriores del mando para el comandante entrante.
- Agregar lenguaje relacionado con el clima a las evaluaciones de oficiales y suboficiales con énfasis en las narrativas del evaluador y del evaluador superior.
- Trabajar con la Oficina del Secretario de Defensa en una reforma paralela.

**Table E-1**  
**Command Climate Assessment guidance**

Command level	Frequency (days)	Requirements
Company or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for entire organization (minus leadership team) 3) Use other assessment tools, as needed 4) Prepare CCA summary and action plan
	USAR: 120 days and annually thereafter	5) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)-4 for USAR) after receipt of survey results) 6) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 5) 7) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35 days (three MUTA (90 days)-4 for USAR) after requirements 5 and 6)
Battalion or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for battalion staff element and company command teams 3) DRS roll-up of subordinate organization (companies or equivalent) survey responses and comparison of historical data
	USAR: 120 days and annually thereafter	4) Use other assessment tools, as needed 5) Prepare CCA summary and action plan 6) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)-4 for USAR) days after receipt of survey results) 7) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 6) 8) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35

(Figura del Army Regulation 600-20, *Army Command Policy* [2020])

## Figura. Reglamento del Ejército 600-20, *Army Command Policy*, Apéndice E

que las normas empresariales actuales impiden<sup>24</sup>. Este acceso permitiría al comandante entrante comprender mejor la cultura de una organización. Aunque existen numerosas caracterizaciones de lo que constituye la diferencia entre clima y cultura, una explicación sencilla es considerar que el clima es temporal, mientras que la cultura se extiende a lo largo de varios mandos.

En último lugar, si bien podemos avanzar en estos cambios como institución, debemos seguir trabajando con la Oficina del Secretario de Defensa (Personal y Preparación) para representar mejor las necesidades del Ejército en los futuros incrementos de la DEOCS, dando forma a su desarrollo e implementación. Prevemos que estos esfuerzos incluyan, como mínimo, la exploración de planteamientos novedosos para aumentar la accesibilidad de los soldados a las encuestas y la obtención de un mayor acceso a los datos del Ejército para responder a las consultas de los altos mandos. Las puntuaciones de riesgo de protección agregadas, por ejemplo, podrían servir para tomar decisiones sobre futuras asignaciones de recursos. También debemos ayudar a desarrollar un conjunto de herramientas para ayudar a los comandantes a elaborar planes de

acción viables. El Centro para la Profesión y Liderazgo del Ejército ya ha realizado un gran trabajo en este ámbito con su «Navegador del Clima Organizacional»<sup>25</sup>.

## Conclusión

Comenzamos este artículo describiendo un experimento mental y terminaremos con un contrafactual. ¿Qué pasa si mantenemos el statu quo? Creemos que, si no se da la importancia necesaria al clima organizacional, se obstaculizará nuestro esfuerzo crítico para prevenir comportamientos perjudiciales. De este modo, mantendremos un vacío en nuestras evaluaciones de preparación y arriesgaremos nuestra capacidad de atraer a las futuras generaciones de soldados. Es mucho lo que está en juego y requiere un planteamiento global que vaya más allá de las recomendaciones aquí expuestas.

Valoramos a los líderes orientados a los resultados y, como todas las grandes organizaciones, somos intrínsecamente resistentes al cambio. Esperamos que los cínicos se lamenten de la conexión entre el clima organizacional y la preparación como si fuera un juego de suma cero. De nuevo, la negación del cambio del

clima por parte de los mandos adopta muchas formas. Ya escuchamos estas afirmaciones, pero sospechamos que esto se debe a la ambigüedad de cómo los soldados y los líderes interpretan «el personal primero». En pocas palabras, «el personal primero» significa formar equipos cohesionados que estén altamente capacitados, disciplinados y en buena condición física<sup>26</sup>. No significa «yo primero», sino que requiere que los líderes humildes reconozcan el vínculo vital entre la competencia y el clima organizacional. El personal es la condición previa en cualquier construcción de preparación, y son nuestra mayor fuerza. En otras palabras, no podemos ganar sin un enfoque duradero en ellos.

Nuestra humilde receta en este artículo es ofrecer una serie de reformas que eleven el clima en los procesos clave para impulsar cambios de comportamiento. Los primeros comentarios sobre las MEC y el QPTB son positivos. Reconocemos que estas ideas no son una panacea, pero pueden impulsar cambios de comportamiento al establecer un vínculo con nuestros mecanismos de evaluación. Esperamos que se cumplan igualmente con compromiso y determinación.

*Las opiniones expresadas en este artículo son las de los autores y no las del Ejército de EUA o del Departamento de Defensa. ■*

## Notas

**Epígrafe.** Christine E. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army to the Force», Army.mil, 8 de febrero de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, [https://www.army.mil/article/253814/message\\_from\\_the\\_secretary\\_of\\_the\\_army\\_to\\_the\\_force#:~:text=We%20should%20strive%20to%20connect,important%20indicator%20of%20our%20readiness](https://www.army.mil/article/253814/message_from_the_secretary_of_the_army_to_the_force#:~:text=We%20should%20strive%20to%20connect,important%20indicator%20of%20our%20readiness).

1. Agradecemos al teniente coronel John Gabriel, que compartió sus ideas sobre la competencia, el clima y la resistencia de las tareas esenciales de la misión durante las operaciones de combate a gran escala en una serie de conversaciones telefónicas en noviembre-diciembre de 2021.

2. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army». Wormuth describe la reducción de los comportamientos nocivos como «integral para mantener un clima organizacional positivo en todos los escalones». También existe un conjunto importante de publicaciones que refuerzan esta relación. Véase Dennis McGurk et al., «Destructive and Supportive Leadership in Extremis: Relationships with Post-Traumatic Stress During Combat Deployments», *Military Behavioral Health* 2, nro. 3 (2014): 240–56, <https://doi.org/10.1080/021635781.2014.963765>; James J. McGuffin et al., «Military and Veteran Help-Seeking Behaviors: Role of Mental Health Stigma and Leadership», *Military Psychology* 33, nro. 5 (2021): 332–40, <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962181>; Amanda L. Adrian et al., «Integrating New Soldiers: The Role of Leaders and Unit Members», *Military Psychology* 30, nro. 2 (2018): 131–41, <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425064>.

3. Center for a New American Security, «Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth», video de YouTube, 8 de febrero de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.cnas.org/events/virtual-fireside-chat-honorable-christine-wormuth-secretary-of-the-army>.

4. Jody Daniels, «Changing Culture: Moving from Metrics to Readiness», U.S. Army Reserve, 5 de abril de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.usar.army.mil/Portals/98/Documents/CAR/Changing%20Culture%20FINAL%2004052022.pdf?ver=Kz91X-Qs2nuVg-IrGeqLRQ%3D%3D>.

5. Rachel Clare et al., *Defense Organizational Climate Survey (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report* (Alexandria, VA: Office of People Analytics, octubre de 2012), accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.opa.mil/research-analysis/quality-of-work-life/workplace-climate/defense-organizational-climate-survey-deocs-redesign-phase-1-overview-report/>.

6. *Hard Truths and the Duty to Change: Recommendations from the Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military* (Washington, DC: Department of Defense, 2 de julio de 2021), accedido 26 de agosto de 2022, <https://media.defense.gov/2021/jul/02/2002755437/-1/-1/0/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF>; Christopher Swecker et al., *Report of the Fort Hood Independent Review Committee [IRC]* (Washington, DC: Department of Defense, 6 de noviembre de 2020), accedido 26 de agosto de 2022, [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).

7. Everett Spain, Gautam Mukunda y Archie Bates, «The Battalion Commander Effect», *Parameters* 51, nro. 3 (2021): 101–14, accedido 26 de agosto de 2022, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol51/iss3/10>. Existe un importante conjunto de publicaciones sobre el papel central de un líder en la formación de un ambiente de trabajo saludable para impulsar el éxito de la organización. También reconocemos que hay ejemplos de líderes competentes que mostraron atributos nocivos y fueron capaces de lograr resultados. Investigaciones recientes sugieren que los comandantes de batallón tienen una gran influencia en la retención de oficiales de alto rendimiento y en la retención y deserción de sus oficiales en general. Esta influencia, positiva o negativa, tiene un impacto en cascada en las futuras formaciones.

8. Louis D. Brandeis, *Other People's Money and How the Banks Use It* (New York: Frederick A. Stokes, 1914), 92.

9. Center for a New American Security, «Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth».

10. Paul Boyce, «Time, Trust are Teamwork Foundations for FORSCOM's Monthly Training Days», Army.mil, 8 de diciembre

de 2020, accedido 26 de agosto de 2022, [https://www.army.mil/article/241497/time\\_trust\\_are\\_teamwork\\_foundations\\_for\\_fors-coms\\_monthly\\_training\\_days](https://www.army.mil/article/241497/time_trust_are_teamwork_foundations_for_fors-coms_monthly_training_days).

11. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army to the Force».

12. El general James McConville, citado en Michelle Tan, «McConville: Army Stronger After 'Challenging' Time», Association of the U.S. Army, 12 de octubre de 2021, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.ausa.org/news/mcconville-army-stronger-after-challenging-time>.

13. Jeremiah Gipson, «Mission Essential Task Zero: Place People First», From the Green Notebook, 15 de febrero de 2021, accedido 26 de agosto de 2022, <https://fromthegreennotebook.com/2021/02/15/mission-essential-task-zero-place-people-first/>.

14. «Protective Factors», Defense Equal Opportunity Management Institute, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.defenseculture.mil/Assessment-to-Solutions/Factor-Products/Protective-Factors/>; para más información sobre los factores de protección, véase «The Social-Ecological Model: A Framework for Prevention», Centers for Disease Control and Prevention, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.cdc.gov/violenceprevention/about/social-ecologicalmodel.html>; Clare et al., *Defense Organizational Climate Survey (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report*, 115–95.

15. Field Manual 7-0, *Training* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], junio de 2021), 3-6, accedido 26 de agosto de 2022, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN32648-FM\\_7-0-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN32648-FM_7-0-000-WEB-1.pdf).

16. Para una excelente visión general de la dinámica moderna del QTJ, véase Joseph E. Escandon, «Better Training Begins without PowerPoint», *Armor* (primavera de 2021), 19–25, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.benning.army.mil/armor/eArmor/content/issues/2021/Spring/2Escandon21.pdf>.

17. Para más información sobre el CR2C, véase «Commander's Ready and Resilient Council [CR2C]», Army.mil, accedido 26 de agosto de 2022, <https://home.army.mil/apg/index.php/about/CR2C>.

18. Para más información sobre el CRRT, véase «Army Publishes Guidance on the Use of the Commander's Risk Reduction Toolkit [CRRT]», Army.mil, 3 May 2021, accedido 26 de agosto de 2022, [https://www.army.mil/article/245912/army\\_publishes\\_guidance\\_on\\_the\\_use\\_of\\_the\\_commanders\\_risk\\_reduction\\_toolkit](https://www.army.mil/article/245912/army_publishes_guidance_on_the_use_of_the_commanders_risk_reduction_toolkit).

19. «DEOCS: Frequently Asked Questions» (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, 28 de abril de 2021), accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.tecom.marines.mil/Portals/90/SpecialStaff/Equal%20Oppor-tunity%20Advisor/OPA-DEOCS-SurveyAdminsFAQs-20210429>.

pdf. Las versiones anteriores de los umbrales de DEOCS eran ciertamente arbitrarias.

20. «III Armored Corps/Fort Hood Policy Letters», U.S. Army Fort Hood, accedido 1 de septiembre de 2022, <https://home.army.mil/hood/index.php/about/iii-corps-fort-hood-policy-letters>.

21. La encuesta sobre el pulso se deriva de la recomendación 3.7a de la IRC. Según el informe de la IRC, la «encuesta no pretende sustituir a la DEOCS, sino complementarla como un nuevo medio para que los líderes realicen "controles aleatorios" con una observación directa para tomar medidas oportunas específicas sobre el acoso y la agresión sexual. La encuesta del pulso debería realizarse entre las administraciones requeridas de la DEOCS». *Hard Truths and the Duty to Change*, 48.

22. Army Regulation (AR) 600-20, *Army Command Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 24 de julio de 2020), 140, accedido 26 de agosto de 2022, <https://www.armyresilience.army.mil/ard/images/pdf/Policy/600-20%20Army%20Command%20Policy.pdf>. Se ordenó la realización de evaluaciones de clima posteriores al menos una vez al año para prevenir y responder a las agresiones sexuales. El AR 600-20 requiere que los comandantes realicen una encuesta de clima en un plazo de «60 días y posteriormente cada año». Las pruebas sugieren que las encuestas de clima organizacional no se administran según lo prescrito por el Apéndice E.

23. «DEOCS: Talking Paper» (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, marzo de 2022), accedido 26 de agosto de 2022, [https://www.defenseculture.mil/Portals/90/Documents/A2S/OPA-DEOCS\\_Talking\\_Paper\\_20220328.pdf?ver=oFA31YZYg7811uLSs4QvYw%3D%3D](https://www.defenseculture.mil/Portals/90/Documents/A2S/OPA-DEOCS_Talking_Paper_20220328.pdf?ver=oFA31YZYg7811uLSs4QvYw%3D%3D).

24. De acuerdo con las orientaciones reglamentarias, «el profesional de la igualdad de oportunidades militar retendrá copias de todos los resúmenes ejecutivos de la evaluación del clima organizacional, los planes de acción y los resultados se guardarán en un contenedor controlado por cinco años». AR 600-20, *Army Command Policy*, 139.

25. «Command Climate Navigator», Center for the Army Profession and Leadership, accedido 26 de agosto de 2022, <https://capl.army.mil/Developing-Leaders/command-climate-navigator/ccn.php#/>.

26. *Posture of the United States Army, Before the Comm. on Armed Services, United States Senate*, 117º Congreso, 1ª Sesión (15 de junio de 2021) (declaraciones de la Honorable Christine E. Wormuth, secretaria del Ejército y del General James C. McConville, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA), accedido 26 de agosto de 2022, [https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20\(Cleared\)](https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20(Cleared)).

## Carta al editor

Army University Press  
7 septiembere de 2022

Estimado editor:

Aunque estoy de acuerdo con los conceptos expuestos en «Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional», me pareció que había un problema mayor.

He descubierto que, por muy malos que sean los resultados de las encuestas de clima organizacional realizadas durante períodos de tiempo considerables y con múltiples organismos, si el líder (en mi caso, el líder civil de alto nivel) es señalado repetidamente por escrito y los altos mandos no hacen nada al respecto, el problema es mayor. Algunos líderes civiles de alto nivel obtienen resultados a cualquier precio y los altos mandos miran para otro lado, a pesar de lo que los soldados y los civiles han señalado en múltiples encuestas de clima organizacional. Como le dije al secretario del Ejército en ese momento, él valoraba más la competencia percibida que el carácter.

Esto, creo, es un problema mayor. Creo que hasta que el Ejército no asigne responsabilidades, incluso a sus altos mandos civiles, disminuye cualquier progreso realizado para lograr un buen clima organizacional.

Gracias.

Don Salo  
ex Subsecretario del Ejército para Personal Militar y Calidad de Vida

(Recibió el «Premio del Secretario del Ejército para la Diversidad y Liderazgo de 2015» y llevó a una organización a ser nombrada «Mejor lugar de trabajo» por el periódico *Washington Post*, la única organización reconocida dentro del Departamento de Defensa)

(Carta al editor del Honorable Don Saio, ex Subsecretario del Ejército para Personal Militar y Calidad de Vida)