

# Los Suboficiales como ejemplos de moral

Mayor Kenneth R. Williams, Ejército de EUA

“**E**N LA GUERRA, la verdad es la primera baja”, según el dramaturgo trágico griego, Aiskhúlos (525-456 a.C). Sin duda alguna, la guerra somete a los soldados a fuerzas físicas, emocionales, espirituales y morales que influyen sobre los mismos para violar sus identidades morales personales y profesionales. Tales violaciones tienen a menudo efectos significativos y de gran envergadura en el detrimento del Ejército, a largo plazo. El cuerpo de suboficiales puede y debe tener una influencia moral positiva en los soldados a quienes lidera. El Ejército de hoy, sumamente desplegable, necesita contar con suboficiales que se perciban a sí mismos como agentes de moral. En la discusión que sigue a continuación, intento destacar porqué necesitamos a estos ejemplares y qué debe hacer un suboficial para llegar a ser un “ejemplar ideal de moral”.

## ¿Por qué el Ejército necesita que los suboficiales sean ejemplares de moral?

Los comentarios preliminares del Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, *Army Leadership*, clasifica dos características del líder ideal del Ejército como “[de] naturaleza moral elevada” y “modelo digno de emular”.<sup>1</sup> Las preguntas surgidas en los ambientes operacionales actuales de los últimos años indican porqué ahora se debe hacer énfasis en habilitar los principios morales en los suboficiales



(Ejército de EUA, Soldado Aaron J. Herrera)

*Un suboficial del Ejército de EUA lleva a cabo una pos-evaluación, luego de un ejercicio de adiestramiento en el Centro de adiestramiento para el apresto conjunto, Fuerte Polk, Luisiana, 15 de julio de 2009.*

para que sirvan de ejemplares de moral. El servicio militar está lleno de problemas éticos que hoy en día tienen ramificaciones estratégicas que van más allá de sus implicaciones morales normales. Las oportunidades para el derrumbamiento moral abundan en ambientes complejos, y hay razones utilitarias para evitar tales fracasos. El

*El Capellán (Mayor) Kenneth R. Williams es el capellán de la 14ª Brigada de la Policía Militar, Fuerte Leonard Wood, Misuri. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Bautista Ouachita, una Maestría de la Universidad John Brown*

*y una Maestría en Teología de la Academia Teológica Bautista del Sudoeste. El Capellán Williams se ha desempeñado en varias posiciones de estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos, Corea y Timor Oriental.*

desplome de la moral tiene una influencia de gran envergadura, no sólo en el ambiente de la unidad y las relaciones, sino también sobre el éxito de la misión, el apoyo público de las operaciones militares y las relaciones que existen entre las fuerzas estadounidenses y las de otras naciones.<sup>2</sup> La naturaleza de la “guerra de tres cuadras” requiere que los suboficiales y los soldados a quienes lideran, estén profundamente fundamentados en los principios morales que les permiten la capacidad de adaptarse moralmente.<sup>3</sup> Los soldados tienen que pasar del ambiente de combate a establecer y mantener la ley y el orden, proveer ayuda humanitaria y participar en la reconstrucción de la nación, mientras no sólo ponen en práctica estas destrezas necesarias, sino que también los principios morales requeridos para llevar a cabo dicha transición.

El conflicto prolongado siempre ha tenido un efecto nocivo sobre el juicio y el comportamiento de los combatientes y de los enemigos no tradicionales.<sup>4</sup> Los enemigos no tradicionales son evasivos y, con frecuencia, los conflictos pueden, rápidamente, escalar en intensidad. A menudo, los soldados que se encuentran bajo esas condiciones perciben de enemiga a la población local. En vista de la larga exposición a las tensiones de intentar distinguir al enemigo, la disciplina de adherirse a las medidas de protección para los no combatientes puede fallar. Las interdicciones presentadas en el Manual de Campaña 27-10, *The Law of Land Warfare* (Ley de la guerra terrestre) y las reglas de enfrentamiento tienen menos sopeso en dichas condiciones. La “ajenidad” extrema de una población indígena no combatiente no puede sino ayudar a influir a un jovencito que se vio en medio del combate.<sup>5</sup> Los métodos sumamente letales y desequilibrados pueden tornarse más permisibles en la mitigación de riesgos a costa de bajas accidentales. En tales condiciones, las intenciones de un combatiente pueden cambiar rápidamente de buenas a malas y descuidar la protección de la población inocente. Mitigar la tendencia al descuido es moral y estratégicamente de suma importancia; debe haber iniciativas enérgicas para inculcar una perspectiva moral en el Ejército a través de un ejemplo de liderazgo de primera línea.

El Ejército sigue experimentando una cantidad significativa de fracasos morales. Durante

los primeros cuatro años de las operaciones en Afganistán e Irak, ocurrieron más de 100 crímenes, incluyendo violación, asesinato, ataques y robos.<sup>6</sup> Sigue habiendo un número significativo de asaltos sexuales, conducta sexual inapropiada y otros crímenes. El Ejército adjudica gran importancia a los programas concebidos para evitar tales lapsos en la moral. El hacer énfasis en los suboficiales como ejemplares de moral puede ayudar a reforzar la necesidad estratégica moderna de que los soldados se comporten, estrictamente, de conformidad con las expectativas morales.

**Formación moral de los soldados.** Un estudio sobre el adiestramiento básico inicial señala un efecto limitado en la formación moral de los soldados sin un cambio significativo en el patrón de toma de decisión moral.<sup>7</sup> Además, los resultados del estudio señalaron una influencia significativa ejercida por los líderes tanto positiva como negativamente, incorporación poco profunda del código moral del Ejército y la necesidad permanente en el adiestramiento de seguimiento sobre la educación de principios morales. Los educadores de ética han alegado enfáticamente la eficacia de los mentores para proveer la formación moral.<sup>8</sup> La influencia más eficaz en la formación moral de los integrantes de toda organización es el supervisor de primera línea.<sup>9</sup>

**Análisis ético.** En su estudio sobre el ejemplar de moral, Ann Colby y William Damon elaboraron los siguientes cinco criterios para describir a un ejemplar de moral:

- Compromiso sostenido de ideales morales o principios que incluyen un respeto generalizado por la humanidad o una constancia sostenida de virtud moral.
- Disposición de actuar de conformidad con los ideales o principios morales, incluyendo consistencia entre acciones e intenciones y entre los medios y fines de las acciones.
- Voluntad de sacrificar sus propios intereses a fin de salvaguardar los valores morales.
- Capacidad de inspirar a otros y, por consiguiente, hacerlos que actúen de conformidad con los valores morales.
- Sentido de humildad realista acerca de su propia importancia en contraste con el resto del mundo, denotando un interés general mayor que su propio ego.

Idealmente, un ejemplar de la moral posee un comportamiento y comprensión ética sumamente desarrollada. Además de los cinco criterios señalados previamente, un ejemplar de moral participa en cuatro procesos, también conocidos de modelo de cuatro componentes de acción moral: sensibilidad ética, capacidad de juicio ético, motivación ética y naturaleza ética<sup>10</sup>

- La sensibilidad ética abarca una concienciación de problemas morales y una comprensión de los factores involucrados y las causas, efectos y consecuencias de distintas alternativas, especialmente los efectos que surten en las personas involucradas. Un ejemplar de moral puede comprender la perspectiva de otra persona.

- La capacidad de juicio ético encierra la capacidad de determinar cuál opción es moralmente más justificable. Los ejemplares de moral son expertos en los procesos de toma de decisiones morales.

- La motivación ética incluye el nivel de compromiso propio y responsabilidad personal ante los valores y acciones morales. Los ejemplares de moral pueden mantener sus compromisos morales porque incorporan valores morales en su auto identidad.

- La naturaleza ética comprende la perseverancia y determinación en la búsqueda de metas morales, V.gr., la capacidad de ejercer autocontrol para satisfacer el curso de acción moral.

**Cómo comprender el código.** Por lo tanto, un ejemplar de moral es, idealmente, un experto en la teoría y práctica de normas éticas. Por consiguiente, pedir que un suboficial sea un ejemplar de moral es decir que se debe esperar que un suboficial practique las destrezas relacionadas con los códigos morales del Ejército según lo ejemplificado en el Credo del soldado, el Carácter del guerrero y los Valores del Ejército. Un suboficial debe ir más allá de memorizar los códigos morales del Ejército. Debe incorporarlos como elementos de su identidad personal para, verdaderamente, entenderlos en el contexto de su propia vida. De ahí que, un suboficial debe entender la lógica, no simplemente las reglas por las cuales él o ella debe desempeñarse como soldado.

Se entiende que el motivo por el cual una persona que ha decidido entrar en un campo de carrera profesional debe esforzarse para adherirse a los estándares exigidos en la profesión. El jurar solemnemente apoyar y defender la Constitución y obedecer las órdenes legales de los oficiales quienes también han jurado ese juramento, es el requisito de referencia para la profesión militar en Estados Unidos. Por lo tanto, una carrera militar comienza con una base moral explícita, pues la Constitución exige el compromiso con respecto a todos los tratados internacionales de *Just War* (Guerra Justa) así como los derechos y valores que los estadounidenses consideran fundamentales. Como tal, un suboficial posee un sistema de valor singular e identidad profesional.<sup>11</sup> El no adherirse a estos estándares es ser un farsante, un charlatán que no comprende los requisitos más fundamentales de la profesión.

De ahí que, una vez en la profesión, un suboficial es responsable de cumplir tanto las expectativas de identidad ética como de comportamiento de la profesión y de la sociedad. Un suboficial, en calidad de profesional, debe deliberar, conscientemente, la integración de los códigos morales e identidades tanto personales como profesionales. Es esencial determinar si su



*El Sargento Primero Matthew Solomon, sargento instructor, C/787 Batallón de Policía Militar, habla sobre la conducta personal con un grupo de soldados que reclasifican como Policía Militar. La influencia más poderosa sobre el comportamiento moral de los soldados la ejerce el ejemplo provisto por un suboficial. Los soldados adquieren autodisciplina observando el ejemplo de su suboficial.*

identidad personal y profesional es compatible. Se tiene que analizar su propia vida, entendiendo completamente las implicaciones éticas de seguir siendo de la manera que uno es, o avanzar, moralmente en otra dirección. Si el Ejército institucionalizara este proceso de integración, el cuerpo de suboficiales desarrollaría una postura ética profesional mucho más constructiva y confiada.

---

***El servicio militar está lleno de problemas éticos que hoy en día tienen ramificaciones estratégicas que van más allá de sus implicaciones morales normales.***

### **Cómo describir al suboficial moralmente ideal**

Integrar los cinco criterios de Colby y Damon con el modelo de cuatro componentes produce siete extrapolaciones para describir al suboficial ideal como un ejemplar de moral:

- Compromiso moral.
- Sensibilidad moral.
- Juicio moral.
- Supremacía de valores morales.
- Inspiración moral.
- Humildad (evitar pretensiones de superioridad moral).
  - Naturaleza.

**Compromiso moral.** Un compromiso *sostenido* para vivir un estilo de vida moral es ideal. La confiabilidad ética no se puede encontrar en espasmos aislados y convenientes de acciones morales. La acción debe corresponder al principio. Tal compromiso sostenido debe provenir del respeto por todas las personas como fines individuales y en ellos mismos, justamente como uno se ve a sí mismo (es decir, no sencillamente como los medios para conseguir un fin). Por lo tanto, este criterio evita la discriminación relacionada con el racismo, sexismo y otras generalizaciones similares. El

suboficial, en calidad de ejemplar de moral, debe comprometerse a adherirse a este principio moral principal como un asunto de integridad personal. De tal modo, la vida personal de dicho suboficial debe servir de base para el compromiso en la vida profesional. Primero, tiene que comprometerse a tratar a todas las personas de manera justa independientemente de sus propias preferencias o prejuicios. Debe disciplinarse para alinear, habitualmente, las acciones personales con los demás según el principio de tratar a las personas como un fin en sí mismo y no como un medio para lograr un fin.

**Sensibilidad moral.** La sensibilidad moral requiere el discernimiento, la capacidad de identificar los asuntos morales y las fuerzas en juego en un dilema moral.<sup>12</sup> Un ejemplar de moral debe poder ponerse a sí mismo en el lugar de los demás y considerar las cosas desde la perspectiva de otros. Esta destreza requiere no sólo sentir empatía por otros, sino también ser sensible a la necesidad de tomar medidas morales. La capacidad de considerar las cosas desde otra perspectiva también requiere el sentido de reciprocidad que debe extenderse a los ciudadanos del país en el cual las fuerzas estadounidenses están desplazadas, y hasta a los enemigos. La capacidad de considerar las cosas desde otra perspectiva y la empatía sirve para evitar que se cometan actos amorales (V.gr., crímenes de guerra) en contra de estas personas.

---

***De ahí que, un suboficial debe entender la lógica, no simplemente las reglas por las cuales él o ella debe ser un soldado.***

Además, la sensibilidad moral implica, según lo anteriormente mencionado, “conocer los códigos, regulaciones y normas de la profesión, y reconocer cuándo ponerlas en práctica”.<sup>13</sup> Por lo tanto, un suboficial ejemplar de moral estará bien versado en los principios de la tradición de *Just War*, la Ley de la guerra terrestre, los

convenios de Ginebra y los códigos morales del Ejército. Según lo expresado previamente, la sensibilidad moral no significa sencillamente tener un conocimiento superficial o memorizarse dichos estándares. Significa poder ponerlos en práctica en distintas situaciones con el dominio de su lógica ética. En el Manual de Campaña 6-22 se hace énfasis en el siguiente requisito: Ser un líder ético requiere más que sólo saber los valores del Ejército. Los líderes tienen que poder ponerlos en práctica para encontrar soluciones morales a distintos problemas”.<sup>14</sup> Todo esto implica un grado más alto de educación ética de los que emplea actualmente el Ejército.

**Juicio moral.** El juicio moral abarca la capacidad de pensar críticamente y tomar decisiones con base en un compromiso con los principios éticos, la fomentación de virtudes (mediante valores razonados) y su sensibilidad moral.<sup>15</sup> Tanto los principios generales como las reglas específicas influyen el juicio moral. El juicio moral exige decisiones basadas en intereses y ventajas personales, mantener el orden actual de la vida social o en los principios básicos y valores. El patrón del juicio moral del Ejército pareciera estar basado principalmente en reglas, regulaciones y procedimientos estándares. En un trabajo reciente alegué el juicio moral de los soldados en el adiestramiento básico de la policía militar. Mi estudio indicó que su juicio moral al comienzo del adiestramiento y al final del mismo se evaluó de la siguiente manera:

---

***...los soldados deben poder  
“razonar cuidadosamente  
acerca de los dilemas que  
encara su profesión...”***

- 42 por ciento mantuvieron las normas (con base en reglas).
- 28 por ciento tenían un interés personal.
- 24 por ciento con base en principios.<sup>16</sup>

El estudio no demostró ningún cambio estadístico significativo en el juicio moral como resultado del adiestramiento básico de la policía

militar. Si bien, tal estudio no se llevó a cabo en otras poblaciones, hay motivo para creer que arrojarían resultados similares.

Si bien las reglas son necesarias para dar estructura y orden, un planteamiento con base en reglas, a menudo, no es adecuado para solucionar rompecabezas morales y dilemas evidentes. A menudo, las reglas entran en conflicto. Con frecuencia, se puede encontrar un motivo para pensar cómo circundar una regla a fin de actuar por interés propio. Un profesional toma en serio tales juicios éticos, se cuida de las justificaciones simplistas y superficiales para evitar las implicaciones de principio moral. Según lo observado por dos expertos, “La práctica profesional es una empresa básicamente moral”.<sup>17</sup> El Ejército enfrenta un enemigo adaptable y cambiante en la guerra, los soldados deben poder “razonar cuidadosamente acerca de los dilemas que encara su profesión...”<sup>18</sup>

**Supremacía de valores morales.** El estudio de Colby y Damon indica que para mantener sus propios valores morales, los ejemplares de moral están dispuestos a sacrificar sus propias ganancias personales por el bienestar de los demás. Esto no significa que los ejemplares de moral desatienden su salud y bienestar personal, no obstante, significa que los valores básicos toman precedencia sobre las ventajas personales cuando se enfrentan a un dilema moral. Los ejemplares de moral cumplen sus compromisos con los valores morales.

Ser un ejemplar de moral, para un suboficial, personifica el valor del Ejército de “servicio desinteresado”. Un suboficial elige tomar medidas morales sobre su propio interés, no utiliza a los soldados para ganar ventaja personal y considera el código moral del Ejército como la premisa dominante para el éxito a largo plazo, influencias duraderas y hacer aportaciones al mundo. Si se enfrenta a dilemas morales, el suboficial se inclina hacia los principios en lugar de actuar por su propio interés. Por ejemplo, el Credo del suboficial estipula. “No usaré mi grado o posición para obtener placer, beneficio o seguridad personal. Siempre antepondré las necesidades de [los soldados] a las mías. La Guía de estudio del Ejército también especifica este principio.”<sup>19</sup>

**Inspiración moral.** El estudio de Colby y Damon reconoce que un ejemplar de moral influye su entorno. La influencia es la esencia del



(Departamento de Defensa)

*El Sargento Primero Kevin Jaques, un integrante del Comité Penitenciario de la División de adiestramiento básico de Policía Militar, instruye a los soldados sobre cómo conducir un movimiento forzado de un detenido. El vincular los valores del Ejército y el carácter guerrero al tratamiento moral de los detenidos prepara a los soldados para encarar dilemas morales sin violar el código moral del Ejército.*

liderazgo. Otro autor define el liderazgo como “una relación de influencia entre los líderes y los seguidores quienes tienen la intención de llevar a cabo cambios verdaderos que reflejen sus propósitos mutuos”.<sup>20</sup> Semejantemente, un ejemplar de moral inspira a los demás a lograr un rendimiento más alto a través de tal influencia relacionada.

Idealmente, un suboficial debe facilitar el cambio y crecimiento, fomentar el trabajo en equipo y motivar a los demás al desarrollo ético y acciones morales. Así como un ejemplar de moral exhibe tales cualidades en la vida de él o ella, los suboficiales deben instar a los soldados a que los incorporen en sus vidas. El Manual de Campaña 6-22 destaca el poder que ejerce el ejemplo de un suboficial:

Los líderes con carácter del Ejército lideran por medio de sus propios ejemplos y actúan, constantemente, como modelos dignos de

emular mediante iniciativas dedicadas de por vida a aprender y a evolucionar. Logran el nivel de excelencia para sus organizaciones si los seguidores son disciplinados cumpliendo con sus labores, comprometidos con los valores del Ejército y sintiéndose potenciados para lograr toda misión, mientras simultáneamente mejoran sus organizaciones con un enfoque hacia el futuro.<sup>21</sup>

**Humildad.** El estudio de Colby y Damon también destaca el elemento de humildad. Un ejemplar de moral se esfuerza para llevar a cabo una autoevaluación realista y no asume la postura de superioridad moral. Tal ejemplar da crédito donde merece darlo y comprende que él o ella no es la fuente de toda sabiduría. La humildad no es una muestra de debilidad sino de fortaleza. Es la fortaleza para evitar dinámicamente caer en el autoengaño, evaluando y reconociendo sus propias vulnerabilidades y protegiéndose contra

las mismas confiando en los puntos fuertes de los demás miembros del equipo.

En el Manual de Campaña 6-22 se indica que todos los soldados son líderes, independientemente de que ocupen una posición de liderazgo o cuenten con la autorización para ejercer el mismo. Tales “líderes sin autorización”, también conocidos como *líderes informales*, demuestran sus dotes de liderazgo a través de una combinación de confianza en sí mismos y humildad.<sup>22</sup> Las palabras humildad y humilde tienen sus raíces de la palabra en latín tierra.<sup>23</sup> Un suboficial tiene que ser realista.

**Naturaleza.** Nada de lo antedicho tiene ningún valor a menos que se siga con acciones acordes a sus valores y convicciones. No es suficiente tener valores morales y convicciones. Un ejemplar de moral practica a diario tales valores y convicciones. La capacidad de tomar una acción que sea cónsona con sus valores y convicciones, a menudo se le llama *autorregulación*. La autorregulación implica integrar los elementos del pensamiento moral a los sentimientos morales.

---

### ***...los líderes no pueden obligar a los soldados a cambiar, los soldados tienen que decidir cambiar.***

El carácter moral es uno de los elementos que conforma el modelo de cuatro componentes. De conformidad con el Manual de Campaña 6-22—

Carácter, las cualidades éticas y morales de una persona, ayuda a determinar lo que es correcto y le proporciona a un líder una motivación para hacer lo adecuado, sin importar las circunstancias ni las consecuencias. Una conciencia ética informada cónsona con los valores del Ejército fortalece a los líderes para tomar las decisiones correctas cuando se enfrentan a situaciones difíciles. En vista de que los líderes del Ejército buscan hacer lo correcto e inspirar a los demás para que hagan lo mismo, tienen que incorporar dichos valores.<sup>24</sup>

La consistencia porta en sí la idea de *integridad*. En su descripción de integridad, el Manual de Campaña 6-22 establece—

Los líderes íntegros actúan consistentemente según los principios claros, no sólo según lo que ahora funciona. El Ejército confía en los líderes íntegros quienes poseen altos estándares morales y son honestos tanto en palabra como en hecho. Los líderes son honestos con los demás, presentándose ellos mismos o sus acciones de ninguna otra forma de la que en realidad son, permaneciendo comprometidos con la verdad.<sup>25</sup>

A fin de participar en acciones morales cónsonas con su carácter, a menudo se debe demostrar *valentía personal*. El FM 6-22 proporciona una descripción exacta de la valentía:

La valentía moral es la buena voluntad de mantenerse firme en los valores, principios y convicciones. Permite a todos los líderes defender lo que ellos consideran correcto, independientemente de las consecuencias. Los líderes quienes se hacen totalmente responsables de sus decisiones y acciones, incluso, cuando las cosas salen mal, demuestran valentía moral.<sup>26</sup>

El modelo de cuatro componentes describe el carácter no como un conjunto de rasgos o cualidades, sino como la persistencia y valentía para cumplir con sus valores morales tanto personales como profesionales.<sup>27</sup> El suboficial como ejemplar de moral demuestra, idealmente, destrezas éticas profesionales y carácter con acción consistente.

Estas destrezas le permite—

- Actuar según el valor moral principal discernido.
- Ponerse en el lugar de los demás.
- Tomar decisiones morales y éticas.
- Ejercer fuerza adecuada.
- Tratar a todos con respecto.

### **El suboficial como ejemplar de moral**

El fortalecimiento del carácter involucra el desarrollo de la experiencia. Un suboficial es idealmente un profesional porque él o ella es un experto, V.gr., el maestro. El subalterno es el aprendiz. Un proceso pertinente de desarrollo



(Autor)

*El Sargento Primero Todd Warner, sargento instructor, A/795 Batallón de Policía Militar, dialoga con los soldados acerca de cómo el código moral del Ejército desarrolla la comprensión moral. Un suboficial crea las condiciones necesarias para el desarrollo moral óptimo, V. gr., un clima de maestría.*

moral y de carácter es la educación ética integral, la cual plantea el desarrollo del carácter en tres premisas básicas, a saber:

- El carácter es el desarrollo de la experiencia.
- El desarrollo del carácter es la cultivación de la experiencia.
- La autorregulación es indispensable para el sostenimiento del carácter.<sup>28</sup>

Por consiguiente, la educación ética integral tiene que ver con encargarse de un aprendiz y hacerlo un experto a través del *aprendizaje profesional asesorado*. El suboficial como ejemplar de moral idealmente actúa de asesor o experto quien guía al aprendiz para que adquiera la experiencia. En este proceso de aprendizaje asesorado, el suboficial sirve de ejemplo personal, de instructor y de creador de un clima de maestría.

**Ejemplo personal.** En el aprendizaje profesional asesorado, el soldado recién alistado aprendiz observa las acciones y actitudes del experto, el suboficial. La autorregulación es el resultado de observar el ejemplo de los líderes y poner en práctica el código de moral y las políticas y procedimientos de la organización. El suboficial en calidad de ejemplar de moral provee al soldado con un modelo tangible. En el FM 6-22 se estipula lo siguiente:

Vivir adherido a los valores del Ejército y al espíritu del guerrero dando el ejemplo. Significa anteponer a la organización y a los subalternos a los intereses propios, carrera y comodidad. Para un líder del Ejército, requiere anteponer la vida de los demás a los deseos personales de autopreservación.<sup>29</sup>

El ejemplo personal de un suboficial no puede subestimarse. Los resultados de mi estudio en 2009 revelan que el ejemplo de los líderes en general y, especialmente, de los sargentos instructores tiene el efecto más significativo sobre el desarrollo moral de los soldados. A fin de que los soldados estén completamente preparados para la batalla, no sólo táctica y

técnica, sino moralmente, el Ejército necesita a suboficiales ejemplares de moral.

**Métodos de instrucción.** El fracaso de muchos programas de educación ética y de carácter no es el contenido del mismo, sino los métodos de instrucción.<sup>30</sup> La instrucción que un suboficial ejemplar de moral puede proveer debe incluir elementos específicos.

Los métodos de un ejemplar de moral son auto-constructivos. Es decir, se debe anteponer la asimilación a uno mismo. Al referirse a la noción de autonomía en la educación moral de Emanuel Kant, Susan Martinelli-Fernandez, afirma que la autonomía no significa que los soldados tienen el derecho de actuar por impulso para aceptar o rechazar ciertas acciones o reglas morales.<sup>31</sup> Significa que los soldados tienen el derecho, la libertad, y más importante, la responsabilidad de participar activamente en el desarrollo de su identidad moral en virtud de la razón. En vista que la acción moral está fundamentada en fuertes principios, los líderes no pueden obligar a los soldados a cambiar—los soldados tienen que decidir cambiar.

Sin embargo, los líderes pueden crear las condiciones en las cuales los soldados estén capacitados y puedan decidir cambiar. Si los

líderes imponen las reglas, la motivación para participar o ignorar la acción moral se reduce al interés propio, evitando el castigo o ganando una recompensa. Según los comentarios de Martinelli-Fernandez, “la meta de la educación moral, por lo tanto, no es simplemente conseguir que el agente acate las reglas. Es la fomentación de la agencia moral, una agencia que implique que una persona se convierta en un pensador independiente, correcto y actúe adecuadamente”.<sup>32</sup>

Un ejemplar de moral debe desarrollar dominio en dos dimensiones, a saber: comprensión consciente, explícita; y comprensión intuitiva, implícita. La instrucción debe abarcar el adquirir tanto el conocimiento específico del código moral del Ejército como el desarrollo de la capacidad de ponerlo en práctica en distintas situaciones. Un ejemplar de moral desarrolla la capacidad de los soldados para la autorregulación y el autocontrol. Los soldados deben poder demostrar el carácter moral “cuando nadie los está mirando”. Eso significa que los soldados deben incorporar el código moral del Ejército. Esta autorregulación se desarrolla mejor con la observación del rendimiento moral de un líder.<sup>33</sup>

Los métodos de un ejemplar de moral encierran la práctica extensiva. Las unidades ensayan misiones, y deben también ensayar dilemas morales. Los métodos de instrucción eficaces desafían los patrones de pensamiento moral actuales de los soldados. Si el juicio moral de un soldado está basado, principalmente, en las reglas, el suboficial debe presentar dilemas que crean conflictos entre las reglas y guiarlo para poner en práctica los principios y valores morales en el dilema. Los métodos más eficaces de facilitar la maestría en el juicio moral incluyen discusiones del dilema y los ejercicios de juegos de roles. El elemento más significativo en el proceso es volver a pensar un asunto interactuando con los demás.

En mi estudio, los soldados en grupos principales indicaron que mucho del adiestramiento moral en la actualidad consistió en correcciones en lugar de instrucción. Este énfasis en lo que no se debe hacer en lugar de lo que se debe hacer contribuyó al descubrimiento clave del estudio—la incorporación superficial del código moral del Ejército. Sin embargo, los métodos de instrucción del suboficial como ejemplar de moral deben incluir el razonamiento moral, el

sentimiento moral de empatía, el descubrimiento del significado y del propósito, la práctica de tareas morales difíciles y los métodos de instrucción deben ser un tanto placenteros.<sup>34</sup>

**El clima de maestría.** Un ejemplar de moral es un líder que crea un clima que induce las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo.<sup>35</sup> Al crear un clima de maestría, el ejemplar de moral utiliza los errores como oportunidades de aprendizaje. Todo lo que sucede constituye una experiencia de aprendizaje, ya sea, de cómo actuar y de cómo no actuar. Un ejemplar de moral hace que el desarrollo de la cohesión de la unidad sea prioritario. Un clima de maestría fomenta las relaciones positivas entre los compañeros porque tales relaciones motivan el aprendizaje y la motivación mutua.<sup>36</sup>

Dentro de un clima de maestría, un ejemplar de moral refuerza el comportamiento constante con el código moral de la organización a través de tanto honores públicos como reconocimiento personal en privado. Solicita la retroalimentación de los seguidores en el clima moral de la organización. Hace el discutir los asuntos libre de temor de ser castigado. El ejemplar de moral se concentra en mejorar el rendimiento y conducta moral de la unidad, no en los sentimientos personales de sus soldados.

Al crear un clima de maestría, los ejemplares de moral fomentan la participación activa de los novatos-aprendices en el desarrollo del carácter moral. El rol que juega el suboficial en la educación de la moral y el carácter no es el de “impregnar los mensajes de un código moral” en las mentes de los soldados.<sup>37</sup> Ni el suboficial es un agente de comercialización que usa carteles y lemas “en un enfoque de concienciación pública a los valores”.<sup>38</sup> Los planteamientos de cambio rápido a la educación moral y de carácter suelen producir agentes de moral quienes son “soldados morales en tiempos no muy desafiantes”. Se adhieren a su código moral en situaciones favorables pero suelen fallar en situaciones adversas o ambiguas.<sup>39</sup> En su lugar, el suboficial involucra a los soldados en diálogos concebidos para desafiar su pensamiento moral.

Un clima de maestría implica que el ejemplar de moral practique el liderazgo y estilos de comunicación que consoliden las relaciones y educación para adquirir la experiencia. Esto

significa que la relación líder-seguidor debe ser interactiva, no unidimensional, para hacer cumplir las reglas y la memorización del código. El estilo de la comunicación y liderazgo del suboficial debe comprometer a los soldados en la práctica que conduce a la maestría.

En el FM 6-22 se establece—

Una de las responsabilidades principales de un líder del Ejército es mantener un clima ético que apoye el desarrollo de tal carácter. Si el clima ético de una organización consolida el comportamiento ético, la gente pensará, sentirá y actuará éticamente con el tiempo. Incorporarán los aspectos de carácter válido.<sup>40</sup>

Y después, los “líderes del Ejército deben concentrarse, consistentemente, en moldear los climas de la organización con base en éticas en los cuales los subalternos y las organizaciones puedan lograr su capacidad máxima”.<sup>41</sup>

## Perspectiva del futuro

Los suboficiales tienen una obligación moral de asegurar que los soldados estén preparados para la batalla. La preparación para la batalla va más allá de las habilidades tácticas y técnicas, lo que incluye el uso moral de fuerza letal. Dicho uso moral es la base fundamental de ser un profesional militar. Cada vez más, a los soldados se les pone en posiciones de hacer juicios morales y tomar medidas que podrían ocasionar la muerte de sus compañeros y de civiles inocentes, así como la del enemigo. Además, el comportamiento diario de un soldado debe facilitar relaciones positivas entre los compañeros para desarrollar una fuerte cohesión. Tales acciones tienen que adherirse a los códigos morales del Ejército y a las normas que rigen la Constitución. Los medios más eficaces para crear soldados morales es a través de los suboficiales quienes demuestran, a diario, un alto carácter moral. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: U.S. Government Printing Office).
2. *Ibid.*, párrafo 4-62.
3. Charles Krulak, “The three block war,” *Vital Speeches of the Day*, 64(5), p. 139. (15 de diciembre de 1997) de la base de datos de la Academic Search Premier (9 de abril de 2009).
4. Shay, Jonathan, *Achilles in Vietnam: Combat trauma and the undoing of character* (Nueva York: Scribners, 1994).
5. Wolfe, Rebecca y Darley, John, “Protracted asymmetrical conflict erodes standards for avoiding civilian casualties,” *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 11(1), 2005, págs. 55-61.
6. American Civil Liberties Union (2005), de [www.aclu.org/safefree/torture/torturefoia.html](http://www.aclu.org/safefree/torture/torturefoia.html) (2 de febrero de 2005).
7. Williams, Kenneth R., “Assessing the effectiveness of character education in U.S. Army initial entry training,” document presentado en el Simposio Internacional de Éticas del Ejército, San Diego, California, 2009, del lugar web de U.S. Air Force Academy (Academia de la Fuerza Aérea de EUA), [www.usafa.edu/isme/ISME09/Williams09.html](http://www.usafa.edu/isme/ISME09/Williams09.html) (1 de marzo de 2009).
8. Lapsley, Daniel y Narvaez, Darcia, “Character Education,” *Handbook of Child Psychology*, 6ª ed.: Vol 4, *Child Psychology in Practice* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2006), págs. 248-96.
9. Kouzes, James y Posner, Barry, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
10. Lapsley y Narvaez; Rest, James, Narvaez, Darcia, Bebeau, Muriel, y Thoma, Stephen, *Post conventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); Stephen Thoma, “Research on the Defining Issues Test,” in Melanie Killen y Judith Smetana, eds., *Handbook of Moral Development* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, Inc., 2006).
11. Bebeau, Muriel y Monson, Verna, “Guided by theory, grounded in evidence: A way forward for professional ethics education,” en Nucci, Larry y Narvaez, Darcia, *Handbook of Moral and Character Education* (Nueva York: Routledge, 2008).
12. Lapsley y Narvaez; Rest, Narvaez, Bebeau, y Thoma; Thoma.
13. Bebeau, Muriel, “The Defining Issues Test and the Four Component Model: Contributions to Professional Education,” *Journal of Moral Education*, 31(3) (2002), 271-95; p. 283.
14. FM 6-22, párrafo 4-68.
15. Lapsley y Narvaez; Rest, Narvaez, Bebeau, y Thoma; Thoma.
16. Williams.
17. Bebeau y Monson, p. 559.
18. *Ibid.*
19. Army Study Guide, <[www.armystudyguide.com/content/army\\_board\\_study\\_guide\\_topics/nco\\_history/nco-creed.shtml](http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/nco_history/nco-creed.shtml)>.
20. Rest y Narvaez, eds., *Moral Development in the Professions* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc., 1994), p. 102.
21. Manual de Campaña (FM) 6-22, párrafo 3-1.
22. *Ibid.*, párrafo 3-66.
23. Kouzes, James y Posner, Barry, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
24. Manual de Campaña (FM) 6-22, párrafo 4-1.
25. *Ibid.*, párrafo 4-3 0.
26. *Ibid.*, párrafo 4-38.
27. Bebeau y Monson.
28. Lapsley y Narvaez.
29. FM 6-22, párrafo 7-76.
30. Lapsley y Narvaez.
31. Martinelli-Fernandez, Susan, “Educating Honorable Warriors,” *Journal of Military Ethics*, 5(1): 2006, págs. 55-66.
32. *Ibid.*, 2006, p. 57.
33. Bebeau y Monson, p. 560.
34. Lapsley y Narvaez.
35. Davidson, Matthew, “Harness the Sun, Channel the Wind: The Art and Science of Effective Character Education,” en Lapsley, Daniel y Power, F. Clark, eds., *Character Psychology and Character Education* (Indiana: Universidad de Notre Dame Press, 2005); David Shields y Brenda Bredemeier, “Can Sports Build Character?” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*; David, Shields y Brenda Bredemeier, “Sport and the development of character, en Larry Nucci y Darcia Narvaez, eds., *Handbook Of Character Education* (Nueva York: Routledge, 2008).
36. Berkowitz, Marvin y Bier, Melinda, “The Interpersonal Roots of Character Education,” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*, p. 10.
37. Kupperman, Joel, “How Not to Educate Character,” en Daniel Lapsley y F. Clark Power, eds., *Character Psychology and Character Education*, p. 211.
38. Davidson, 2005, p. 229.
39. Kupperman, 2005.
40. FM 6-22, párrafo 4-56.
41. *Ibid.*, párrafo 4-67.