

El liderazgo comunicativo

La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla.

Mayor Christopher H. Warner, Ejército de EUA,
Coronel George N. Appenzeller, Ejército de EUA

EL COMPORTAMIENTO ÉTICO de los soldados en el campo de batalla es primordial en las operaciones de contrainsurgencia y estabilización, donde el apoyo de la población del lugar es vital para el éxito de la misión. A pesar de su poca frecuencia, las faltas éticas, incluso en los niveles tácticos más bajos pueden, de manera perjudicial, afectar la misión estratégica. Un solo incidente puede retrasar el éxito de toda una unidad.¹ De hecho, incluso, puede retrasar a toda una fuerza de coalición, como se hizo evidente en Abu Ghraib y Haditha.² Recientemente, tuvieron lugar sucesos similares en Afganistán cuando cinco integrantes de una brigada *Stryker* del Ejército presuntamente asesinaron a tres civiles afganos.³ Estos eventos reavivan recuerdos de la Guerra de Vietnam, cuando la mala conducta de los soldados era considerada más frecuente, como se observó no solo en sucesos tales como la masacre de My Lai, sino también en el frecuente consumo de drogas, lo que quiebra el liderazgo de la unidad y propicia el maltrato de los no combatientes.⁴ Lo ocurrido en Irak reposicionó el debate sobre la ética de nuestros soldados, particularmente si estos representan incidentes aislados o un problema ético cultural que podría indicar la falta de valores del Ejército y las iniciativas pos-

Vietnam para hacerle frente a los problemas de un “Ejército socavado”.⁵

Superficialmente, los recientes problemas morales parecen ser incidentes aislados. Sin embargo, los despliegues repetitivos de combate y los entornos operacionales asimétricos con los que nuestro Ejército se enfrenta en la actualidad, proporcionan numerosas oportunidades para que ocurran futuras faltas en la conducta y en la ética, dado que los soldados tienen que tomar, en fracciones de minutos, decisiones que afectan la seguridad de sus unidades y de la población local. La prevención de faltas éticas requiere un cambio cultural en la unidad en la cual los soldados se hacen responsables entre sí de los estrictos estándares de conducta y desempeño. Este cambio cultural solo puede darse a través de la directa participación de los mandos por medio del *liderazgo comunicativo* que fomenta un comportamiento adecuado y desalienta las acciones inapropiadas. En este artículo se ofrece una visión general de los factores que producen la mala conducta de los soldados, se revisa el ambiente ético en Irak, se presenta un curso de acción para abordar la conducta en el campo de batalla y se analiza cómo el liderazgo comunicativo mejora el comportamiento moral en el campo de batalla.

El Mayor Christopher Warner es el Subcomandante de los Servicios Clínicos, del Departamento Médico del Ejército de EUA-Alaska. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, en West Point, Nueva York. Asistió a la Escuela de Medicina de Ciencias de la Salud de la Universidad de los Servicios Uniformados y cumplió un período de práctica y cuatro años de residencia en medicina de familia y psiquiatría en el Centro Médico Walter Reed del Ejército.

El Coronel George (Ned) Appenzeller se desempeña en calidad de Comandante del Departamento Médico del Ejército de EUA-Alaska. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Tulane y un Doctorado de la Universidad Médica de Carolina del Sur, a la que asistió bajo el Programa de Beca de las Profesiones de Salud. Cumplió un período de práctica de medicina interna en la Universidad Médica de Carolina del Sur.



(Ejército de EUA, John Crosby)

Al amanecer, soldados juntos disparan sus armas en el polígono de “tiro contra el estrés” en el Centro Conjunto de Adiestramiento de Maniobra en el Campamento Atterbury en la parte central del Estado de Indiana, 24 de agosto de 2010.

La mala conducta en el entorno operacional

Durante los despliegues, los soldados se enfrentan a un gran número de factores estresantes físicos y mentales, tanto ambientales como psicológicos. Entre los factores estresantes ambientales se encuentran las condiciones climáticas adversas, las dificultades del terreno, el ruido constante y la continua amenaza de daño físico. Los factores estresantes psicológicos incluyen la privación de sueño, el cansancio y la enfermedad o lesión; en tanto los factores estresantes mentales tienen relación con la dinámica organizacional y falta de flujo en la información, el desempeño de funciones fuera del área normal, la concentración y el hecho de estar separado de amigos, familia y grupos de apoyo. En conjunto, estos factores se denominan factores estresantes de combate y operacionales. Los soldados responden a los mismos con reacciones de adaptación o inadaptación, durante una continua adaptación

física y psicológica.⁶ Las respuestas positivas conducen a una mayor cohesión, eficacia de la misión y actos heroicos, pero las respuestas negativas toman la forma de mala conducta o malas reacciones ante la tensión operacional de combate.

Las reacciones ante el estrés operacional de combate son “predecibles, emocionales, intelectuales, físicas y/o reacciones de comportamiento de los soldados que han estado expuestos a situaciones de mucho estrés en combate o en las operaciones militares distintas a la guerra” e incluyen reacciones físicas, emocionales, cognitivas y conductuales.⁷

Por el contrario, la mala conducta incluye una gran variedad de comportamientos que van desde eludir, simular o consumir alcohol en el teatro de operaciones, hasta significativas violaciones de las leyes de Guerra Terrestre.⁸ De interés clave en las operaciones de estabilización son las interacciones de los soldados con los no combatientes. La actual doctrina militar e investigación sobre los factores



El General de Brigada John Basilica, Ejército de EUA (centro, izquierda), Comandante General del 256° Equipo de Combate de Brigada de la 3ª División de Infantería, inspecciona las Fuerzas de Reacción Inmediata del Ejército de EUA en la prisión de Abu Ghraib, provincia de Bagdad, Irak, y puestos de control adyacentes durante la Operación Iraqui Freedom, 28 de junio de 2005.

que llevan a los soldados a manifestar una mala conducta durante tales interacciones no es lo suficientemente clara. Algunos expertos creen que el trastorno por tensión postraumática (*PTSD*, por sus siglas en inglés) conduce a la mala conducta.⁹ Sin embargo, las recientes investigaciones indican que la presencia o ausencia del *PTSD* no constituye un factor influyente en las actitudes hacia los no combatientes. Por el contrario, el volumen de exposición al combate que un soldado experimenta parece ser el factor más influyente.¹⁰

Por otra parte, los bajos niveles de adiestramiento y *disciplina de la unidad* son los indicadores clave de la mala conducta.¹¹ Los mandos deben estar conscientes de las previas experiencias de sus soldados y crear un clima que no solo exija que actúen de manera adecuada, sino que garantice que cada integrante de la unidad se haga responsable por su comportamiento.

El clima ético en Irak

En 2006, el Comandante de la Fuerza Multinacional en Irak pidió una evaluación

de la cultura ética de su fuerza de soldados estadounidenses desplegados en Irak, mediante una Encuesta de Bienestar del Soldado llevada a cabo por el Equipo de Evaluación de Salud Mental (*MHAT*, por sus siglas en inglés). Esta encuesta representó la primera evaluación sistemática de la ética en el campo de batalla desde la Segunda Guerra Mundial y abordó la mala conducta de los soldados, las actitudes sobre asuntos éticos en el campo de batalla y el adiestramiento ético en el campo de batalla de los soldados que se preparan para las operaciones de combate.

Los resultados mostraron que menos del 50 por ciento de los soldados estaba dispuesto a denunciar a un integrante de su unidad por violaciones éticas.¹² Además, casi un 10 por ciento de soldados informó haber ocasionado daños a la propiedad privada de los no combatientes o golpeado y pateado a los mismos sin ameritarlo.¹³ Los soldados con mayores niveles de exposición al combate informaron niveles más altos de maltrato hacia los no combatientes.¹⁴ Estos resultados fueron revalidados en la siguiente

encuesta realizada por el *MHAT* en 2007.¹⁵ Los resultados arrojados fueron inquietantes ya que sugirieron un mayor aumento de faltas éticas.¹⁶

El programa de adiestramiento ético en el campo de batalla de la División Multinacional-Centro

Los hallazgos del *MHAT* llevaron al General Rick Lynch, Comandante General de la División Multinacional-Centro, (*MND-C*, por sus siglas en inglés), a elaborar y poner en práctica un curso de acción que tiene que ver con el programa de adiestramiento ético en el campo de batalla para todos los soldados bajo su mando. El Estado Mayor del *MND-C*, con la ayuda del Centro y Escuela del Auditor General del Ejército de EUA, el Instituto de Investigación del Ejército Walter Reed (*WRAIR*, por sus siglas en inglés) y varios expertos civiles en el campo de la ética, elaboraron un programa de adiestramiento ético integral.¹⁷ Basaron el programa en las Leyes de Guerra, los Valores del Ejército y el Código de Honor de la Academia Militar de EUA.¹⁸ Se eligió un modelo de instrucción tipo aprendizaje en cadena, en el cual los líderes de mayor jerarquía instruyeron a sus subalternos inmediatos, empleando un disco compacto que incluyó viñetas de vídeo de películas populares para destacar los objetivos de la lección. A su vez, los mandos subordinados, enseñaron a sus subalternos y soldados a traspasar la información por todos los niveles de personal militar hasta el nivel de mando más bajo.

El adiestramiento se realizó en pequeños grupos en equipo, escuadras y pelotones para fomentar la discusión. A fin de asegurar la estandarización del entrenamiento en toda la organización, a los mandos de unidad se les proporcionó un guión, que acompañó el programa de instrucción e incluyó una serie de preguntas clave y puntos de discusión.¹⁹ El entrenamiento comenzó en diciembre de 2007 y todas las unidades informaron haberlo completado a mediados de enero de 2008.²⁰

Una reciente revisión científica de la eficacia de este programa observó significativas reducciones en los casos de maltrato hacia los no combatientes y una simultánea mejora en las actitudes éticas de los soldados. Si bien los recortes de vídeo y materiales de instrucción proporcionaron una novedosa técnica para ayudar a los mandos

a elaborar el marco de la discusión, cautivar la atención de los soldados y centrarla en los conceptos fundamentales del entrenamiento, el mayor efecto del programa provino del formato de aprendizaje en cadena, el cual “proporcionó a los mandos un método para involucrar a sus subalternos (*liderazgo comunicativo*); los soldados escucharon directamente de sus propios mandos cómo se esperaba que respondieran ante situaciones éticamente exigentes y permitió la discusión directa de las situaciones pertinentes a la misión”.²¹

El liderazgo comunicativo

En su libro titulado, *Engaged Leadership*, publicado en 2007, Clint Swindall señaló que el “liderazgo comunicativo” desarrolla a empleados comprometidos con la organización y sus logros, incluyendo los métodos y medios utilizados para alcanzarlos. En el mismo se definen tres principios clave del liderazgo comunicativo:

- El liderazgo direccional (fomentar un consenso para la visión),
- El liderazgo motivacional (inspirar a la gente para seguir la visión),
- El liderazgo organizacional (desarrollar al equipo para lograr la visión).²²

Estos principios no son nuevos. Ya forman parte de nuestro sistema militar actual en forma de mandos que cuentan con un estado mayor y poder posicional para formar un consenso, motivar a sus soldados y orientarlos hacia la intención y visión de su comandante. Sin embargo, los mandos comunicativos necesitan concentrarse en las competencias clave de conocer a sus soldados, comunicarse eficazmente y estar directamente involucrados con los mismos. Estas competencias reflejan tres de los principios clave de mando de misión —*comprender* a su soldado, *describir* claramente la misión y *dirigir* las acciones de los soldados en el campo de batalla.²³

Estos principios no solo tratan acerca de cómo el comandante impone su voluntad sobre el enemigo y sincroniza los esfuerzos de su unidad, sino la manera en que controla a su unidad y establece las condiciones necesarias para alcanzar el fin deseado.

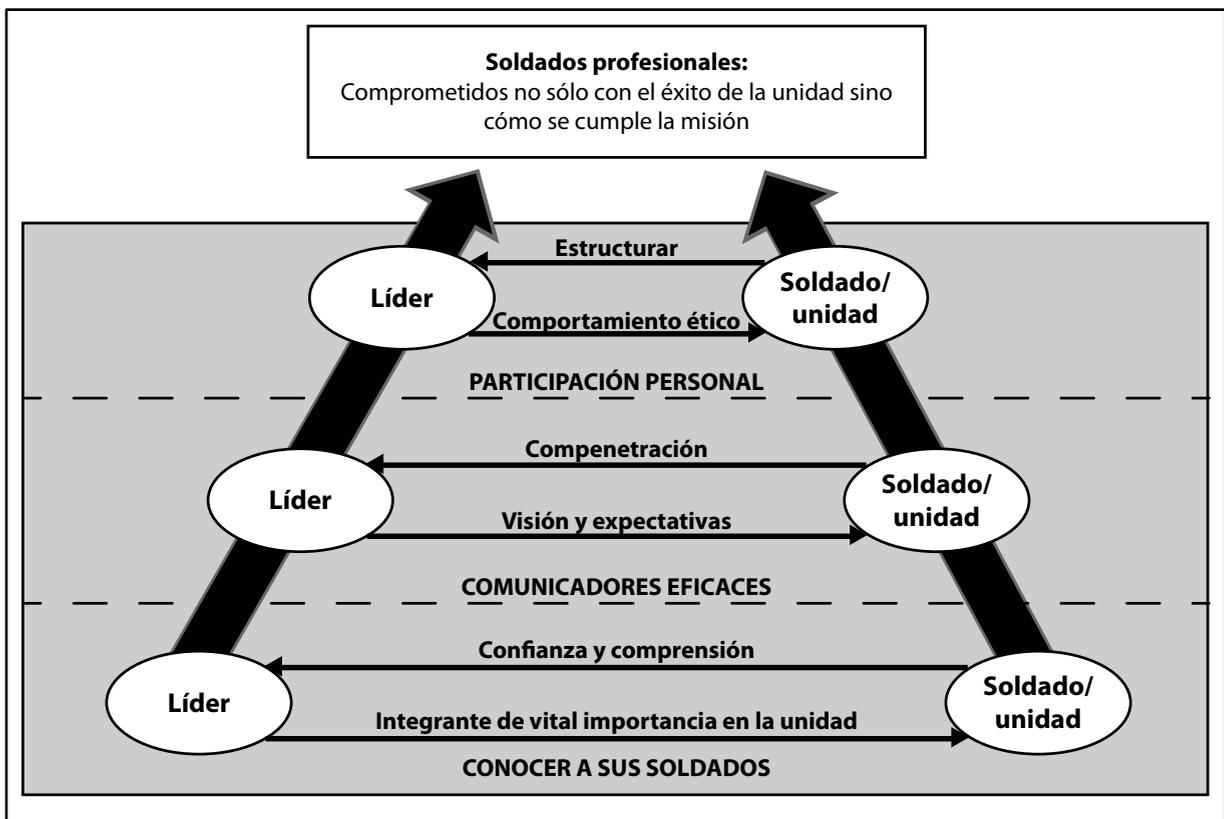
Los líderes comunicativos conocen a sus soldados. Los líderes eficaces inspiran la confianza mutua mediante la determinación de

las necesidades y motivos de los subalternos y la comprensión de cómo les afectan los sucesos y factores de vida. Los mandos no solo necesitan conocer las experiencias previas en combate de sus soldados y cómo estas podrían influir en su comportamiento, sino comprender los sucesos o factores estresantes clave que ocurren en sus vidas los cuales podrían distraer su atención o influir en sus decisiones. Si bien la experiencia en combate puede ser un acontecimiento importante, recientes estudios han demostrado que la fuente más común de las reacciones por estrés en el combate operacional es lo que sucede en el hogar.²⁴

Los líderes deben conocer a sus soldados antes de un despliegue. Deben saber acerca de las familias de sus soldados, sus amistades, sucesos clave en sus vidas, los motivos por haberse incorporado en las Fuerzas Armadas así como sus planes, metas y aspiraciones, no solo en sus carreras militares sino en su vida personal. La mayoría de los soldados abiertamente compartirán esta información, sin embargo, para algunos podría resultar difícil hacerlo, especialmente aquellos que están luchando por resolver sus

problemas. No se sienten cómodos compartiendo, abiertamente, detalles de sus vidas fuera del trabajo. Los estudios han demostrado que en la cultura militar hay graves estigmas con respecto a solicitar ayuda, siendo los mayores obstáculos la preocupación de los soldados de que sus líderes o supervisores les tengan menos confianza o los traten de diferente manera si tienen problemas.²⁵ Esta percepción se duplica mucho más en aquellos que están pasando por dificultades.²⁶ Los mandos deben hacer todo lo posible para contrarrestar esta percepción.

Los mandos también deben comprender los distintos estilos de aprendizaje de los soldados y los métodos motivacionales eficaces para ayudarles a superar los obstáculos o estigmas relacionados con buscar ayuda. No hay una técnica estándar a usar; los mandos deben adaptar su metodología para cada soldado y tomar el tiempo necesario, no solo para conocer a los soldados, sino a todas las personas que los rodean, incluyendo a sus familias, amistades y personas claves que influyen en sus vidas. Estas interacciones pueden ser tanto informales como



El impacto del liderazgo comunicativo en la cultura ética

formales, pero deben perdurar a lo largo de la relación líder-subalterno y ser considerada como parte del liderazgo.

Hacer rutinarias estas interacciones ayuda a superar la falta de confianza que le pueda tener un soldado a un líder, incluso las inquietudes acerca de los motivos de un líder. Si las preguntas sobre la familia, las amistades y los sucesos de vida son poco frecuentes, los soldados las consideraran inquisitorias y aumentará su desconfianza. Sin embargo, si las preguntas son parte del clima de la organización desde el momento en que el soldado llega a la unidad, las mismas se convierten en parte de la cultura y producen un mayor nivel de comprensión. Si los mandos poseen este nivel de conocimiento hasta dos niveles inferiores de todo su personal, también tendrán un mayor nivel de conocimiento de la situación y comprensión en cuanto a cómo eficazmente motivar, emplear y liderar a la unidad.

El fomento de la confianza comienza desde el momento en que el comandante recibe a un soldado en una unidad. El Teniente General Lynch frecuentemente señaló cómo, en calidad de comandante de brigada y de división, se reunía con todos los recién llegados para darles la bienvenida a la unidad y destacar sus expectativas para la misma. Durante estas sesiones, el General Lynch abordaba la importancia de buscar ayuda y destacaba el hecho de que él consideraba la búsqueda de ayuda como una señal de fortaleza y no de debilidad. Además, señaló que cuando sirvió en calidad de líder a nivel directo o de pequeña unidad, frecuentemente llamaba a la esposa y a los padres de cada soldado recién llegado a su unidad para agradecerles por la confianza y privilegio que tanto a él como al Ejército le habían otorgado.

Tales interacciones surten varios efectos positivos. En primer lugar, inmediatamente envían un mensaje al soldado de que él es importante para la unidad, un valioso integrante del equipo y vital para la misión. Proporcionan al comandante un nivel de conocimiento, comprensión y entendimiento acerca del soldado que es poco probable obtener de una primera entrevista. En segundo lugar, las interacciones inmediatamente envían un mensaje a las familias de que el comandante, verdaderamente, se preocupa por el bienestar de sus soldados. En tercer lugar, las interacciones construyen un puente para la

comunicación futura e inculcan una cultura y un clima en el que los jóvenes comandantes y comandantes subordinados ven el empeño que pone el comandante para conocer a sus soldados. Además, las interacciones alientan a todos los subalternos a hacer lo mismo.

Según lo anteriormente mencionado, la exposición al combate y a los sucesos de la vida contribuyen al nivel de estrés del soldado, lo que genera el comportamiento deficiente. Si el mando tiene un nivel de conocimiento y entendimiento de lo que está afectando al soldado, entonces puede prever posibles problemas y situaciones adversas e intervenir tempranamente para evitarlos. El Programa de Adiestramiento Ético

Viñeta 1

Después de cinco meses en Irak, un Comandante de Batallón se dio cuenta de que su destacamento de seguridad personal ya no funcionaba al nivel previsto. No había deficiencia o asunto específico alguno, sino más bien, que tanto él como su equipo podían percibir que había un problema. Pidió la ayuda de un equipo de apoyo operacional de combate. El equipo llevó a cabo una reunión informativa y se enteró de que existía una creciente frustración porque el equipo estaba siendo “prestado” al Subcomandante de Brigada quien no se adhería a las tácticas, técnicas ni procedimientos (TTP, por sus siglas en inglés) establecidos por el comandante del batallón para contrarrestar los dispositivos explosivos improvisados. Debido a esto, el equipo consideraba que el Subcomandante no valoraba sus vidas y no le interesaba su seguridad. Al enterarse de esta situación, el comandante del batallón se reunió con el equipo y lidió con las preocupaciones de sus soldados, diciéndoles que viajaría en el vehículo de vanguardia en todas las misiones en las que el batallón apoyara al Subcomandante y se aseguraría de que la unidad siguiera las TTP.

en el campo de batalla en toda la *MND-C* educa a los soldados y a sus mandos acerca de sus posibles influencias negativas y les proporciona información, técnicas útiles y métodos que podrían usar para la intervención. Al usar el programa de aprendizaje en cadena, se abrió un diálogo entre los mandos de nivel directo y sus subalternos acerca de los problemas de estrés y rendimiento en combate. Además, se destacó que el establecer una comprensión y conocimiento era vital para generar las condiciones necesarias para el éxito de los soldados y evitar los resultados negativos que conducen a la mala conducta ética en el campo de batalla. (Viñeta 1).

Los mandos comunicativos son comunicadores eficaces

La comunicación eficaz abarca la brecha que existe entre los mandos y los subalternos. El líder debe asegurarse de que los soldados sepan que son valiosos integrantes de la organización y comprendan las normas, valores, comportamientos y expectativas de la unidad. El mando debe buscar compenetrarse con sus subalternos.

A fin de ser comunicadores eficaces, los mandos deben poder hacer las siguientes tres cosas:

- Mostrar empatía y relacionarse con los soldados.
- Expresar la visión, dirección y expectativas (la misión, la intención y el estado final) a sus subordinados.
- Modificar el estilo en que se comunica para motivar eficazmente a los soldados.

El mostrar empatía y relacionarse con los soldados es de vital importancia. La empatía no significa simpatía. Por el contrario, se trata de hacerle ver al soldado que usted comprende sus experiencias y que se preocupa por sus necesidades y logros personales. Los mandos empáticos parecen estar mejor capacitados para fomentar y mantener las relaciones eficazmente. Los líderes tienen que perfeccionar sus destrezas empáticas escuchando, formando una perspectiva y mostrando compasión.²⁷ Esto es especialmente importante en una organización diversa tal como en las fuerzas armadas porque los subalternos provienen de diferentes orígenes y experiencias de vida. Según Stephen Covey en *Seven Habits for Highly Effective People*, el escuchar con empatía permite que el líder aprecie y comprenda

el impacto que tienen las distintas experiencias de vida en cuanto a cómo los individuos responden y actúan en una situación dada.²⁸ La empatía muestra la sinceridad y autenticidad que es vital en la comprensión y en la creación de una relación con los soldados.

Según lo previamente mencionado, familiarizarse con los soldados tiene que ver con fomentar la confianza y desarrollar una comprensión de las necesidades y motivos de los soldados. Los líderes que poseen un alto nivel de conocimiento y comprensión de sus soldados pueden, entonces, cuidadosamente seleccionar su tono, palabras y mensaje para vincular los motivos personales de un soldado con la misión y visión de la unidad. El crear una nueva relación con la misión, visión y valores de la unidad es una herramienta poderosa en todas las etapas del ciclo de despliegue, ya que fortalece el núcleo de la unidad. Según señala Gene Klann en su libro titulado *Crisis Leadership* “En una crisis, el mando puede aprovechar una visión creíble y sistema de valores y emplearlos como un punto de partida o como una manera de estabilizar a los empleados quienes han sido sacudidos por los acontecimientos”.²⁹ Una visión y un conjunto de valores claramente expresados crean un estándar que proporcionará a los soldados una respuesta preestablecida de cómo actuar en tiempos de crisis. Estas claras normas establecidas de comportamiento se convierten en parte de la cultura de la unidad y conllevan a respuestas flexibles más que a respuestas rígidas ante el estrés. Además, les proporcionan a los soldados una dirección interna que les permite hacerse mutuamente responsables por mantener la misión.

Los líderes deben establecer el compromiso de los soldados con la misión y valores de la unidad a través de varios métodos. En su libro titulado, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, John Maxwell observó que los individuos inicialmente se “compenetran” con el mando y luego con la visión.³⁰ Los mandos de la unidad deben aprovechar su conocimiento y comprensión de los soldados para ayudarles en la transición de su comportamiento que va del acatamiento del poder posicional de un supervisor, al compromiso con la organización y sus resultados. A través de un mejor nivel de comprensión, los mandos pueden

emplear técnicas de influencia racional tales como la persuasión racional y advertencia, así como tácticas sutiles tales como la inspiración y el fomento de relaciones y peticiones personales para lograr esta meta. Un líder puede poner en práctica estos métodos en las operaciones cotidianas, sesiones programadas de asesoría, contacto casual diario y relaciones de tutoría. Mediante la conversión de una cultura de cumplimiento a

una cultura de interés y compromiso, los mandos pueden establecer las normas conductuales con las que los soldados serán más aptos para hacerse mutuamente responsables y respetar las normas, incluso, cuando el mando no está presente. Eso es fundamental en las situaciones que se presentan en el campo de batalla, donde los soldados pueden encontrar situaciones muy cambiantes y difíciles en las que deben tomar decisiones rápidas. Una visión claramente expresada, que establece el nivel esperado de estándares y comportamientos aceptables, crea una cultura de compromiso con la visión de la unidad, con sus valores y con otros integrantes que instan a los soldados a exhibir un comportamiento adecuado.

Viñeta 2

Un batallón había cumplido seis semanas de su tercer despliegue en Irak. Si bien, más de la mitad de los soldados de la unidad tenía experiencia previa en Irak o Afganistán, menos de una cuarta parte de ellos se habían desplegado con este batallón durante previos despliegues. Durante el período de adiestramiento pre-despliegue, los comandantes de compañía y sargentos primeros destacaron cómo significativamente fueron alteradas las tácticas, técnicas y procedimientos de despliegues anteriores de conformidad con la nueva doctrina de contrainsurgencia. Todas las unidades las practicaron durante sus ejercicios y los mandos específicamente destacaron la manera de interactuar con la gente del lugar para centrarse en el establecimiento de la seguridad. Sin embargo, una vez en el teatro de operaciones, una de las escuadras comenzó a comportarse de manera violenta y despectiva frente a los no combatientes. El comandante de una escuadra cercana se dirigió personalmente al suboficial de mayor jerarquía de la escuadra rebelde y le preguntó por qué estaban actuando de esa manera; él le respondió “así lo hicimos en mi unidad anterior y todos nos salvamos”. Ante esto, el otro comandante de escuadra le dijo “Así no lo hacemos en esta unidad y usted necesita cambiar; o no lograremos la meta por la cual todos estamos aquí”.

La comunicación eficaz era un componente clave del Adiestramiento Ético en el Campo de Batalla de la División Multinacional-Centro. Comenzando desde los mandos de mayor jerarquía, el supervisor de primer nivel se reunió con sus mandos subordinados directos y subalternos para discutir sobre la ética en el campo de batalla. En lugar de enviar a un capellán, a un abogado o a un líder de alto grado para rotar entre las unidades y entregar el mensaje, la persona que conocía mejor a los soldados y tenía una buena comprensión y conocimiento del nivel de estrés de cada soldado y de los sucesos de la vida de los mismos, era la responsable e impartía el entrenamiento. Esto resultó ser un método mucho más eficaz e hizo a los subalternos más receptivos. Los comandantes adaptaron el diálogo a las situaciones que la unidad había enfrentado en el campo de batalla, mejorando así los efectos de la discusión, mientras se regresaba a los valores fundamentales del Ejército, los principios eternos del Código de Honor de la Academia Militar y el libro de Estándares de Marne. Los soldados participaron en el entrenamiento con un grupo de sus compañeros para crear un ambiente donde se sintieran más cómodos compartiendo sus experiencias y desarrollando una comprensión situacional colectiva. Como resultado, los soldados fueron capaces de captar la importancia de este problema, para usar su influencia personal en lugar de su poder posicional, a fin de lograr el compromiso de los soldados con una cultura de ética en el campo de batalla, en lugar del mero cumplimiento de un conjunto de reglas. (Viñeta 2).

Los líderes comunicativos se involucran personalmente. En el “Rol del Comandante” en el Manual de Campaña 3-0, *Mission Command* se señala que el comandante dirige todos los aspectos de la operación mediante la distribución, orden y ajuste del personal.³¹ En el *liderazgo comunicativo*, el mando dirige a través de su presencia y participación personal. En pocas palabras, el liderazgo es un asunto de contacto personal. Los líderes eficaces son *líderes comunicativos*. Personalmente establecen y hacen cumplir las normas, realizan verificaciones e inspecciones, comparten las dificultades y eliminan las barreras para crear las mejores condiciones posibles a fin de que la unidad y los soldados tengan éxito.

Si bien los mandos promulgan sus normas, órdenes, intención y demás expectativas, primero deben establecerlas y hacerlas cumplir a través de sus propias acciones y ejemplo. Un *líder comunicativo* se da cuenta de que siempre está en una plataforma desde la cual los soldados lo observan, de manera que guía el camino a seguir con su ejemplo. Un *líder comunicativo* debe establecer el tono, los valores y los principios deseados de la unidad. Las acciones de un líder son más influyentes que los actos de fomentar la confianza y comunicar los valores, las metas y la visión. Si un líder expresa los valores deseados en su visión, en su palabra hablada y en la comunicación tácita, pero luego viola esos mismos valores a través de su propio comportamiento o conducta, crea un clima ético hipócrita que rápidamente erosiona la moral y la eficacia de la misión de la unidad. El practicar los comportamientos esperados en los estándares apropiados, surte un efecto positivo en las filas y en los mandos subordinados, quienes también imitarán o emularán las acciones del líder.

Un ejemplo de esto ocurrió durante la Operación *Iraqi Freedom* cuando un comandante de división quiso aumentar el énfasis que sus comandantes subalternos ponían al tratar con los problemas de salud mental de sus soldados. En lugar de ordenar que sus comandantes pusieran mayor énfasis en esta área, el comandante practicó este comportamiento, mencionó cuán interesado estaba en que su estado mayor se centrara en este tema y viajó con su especialista

Viñeta 3

Durante la visita a una base de patrulla aislada, en el sur de Irak, realizada por el Comandante de Brigada y su estado mayor, un integrante del equipo se dio cuenta de un importante problema de moral. Un Sargento dijo que “sentía tanto calor y sueño, que ya no le importaba hacer cumplir las normas”. La base de patrulla no tenía hielo, no contaba con sistemas de enfriamiento ni energía eléctrica confiable. Al siguiente día, el Comandante de Brigada personalmente encabezó un convoy que transportaba dos nuevos generadores al lugar. En la subsiguiente evaluación, tres semanas más tarde, la moral de la unidad había mejorado considerablemente, los estándares fueron claramente reforzados y los comandantes, en todos los niveles, evaluaban y se preocupaban permanentemente de las condiciones de vida en las bases de patrulla.

de salud mental en varias visitas que efectuó a sus comandantes de brigada. Los comandantes subordinados rápidamente notaron el interés que puso el Comandante en cuanto a este tema y lo emularon, actuando de la misma manera sin preguntar o solicitar instrucciones verbales de su Comandante de División.³²

Los líderes tienen que dar seguimiento a este asunto para garantizar que se establezca lo adecuado, a través de su directa participación en las verificaciones de rendimiento, inspecciones y sesiones de asesorías. La participación directa de un comandante en los sucesos, acciones y actividades tiene un significativo impacto. En 2007, un artículo publicado en un periódico sobre las malas condiciones de vida que enfrentaban los soldados heridos en el Centro Médico Walter Reed del Ejército, recibió atención mundial y dio lugar a la renuncia del Secretario del Ejército y al retiro de dos oficiales generales. Durante el testimonio ante el Congreso en torno a este caso, el Inspector general de sanidad del Ejército declaró no haber inspeccionado las barracas.³³ Si bien no era responsabilidad del Inspector

general de sanidad inspeccionar las barracas, sus comentarios pusieron de manifiesto que las condiciones de vida de los soldados no era una prioridad de esa organización. Los dilemas con respecto a las prioridades constantemente desafían a los mandos. El *líder comunicativo* debe determinar las áreas clave y los valores de la organización que apoyan a la misión y destacarlos a través de verificaciones de rendimiento e inspecciones. El líder debe, regularmente, analizar la cultura y el clima ético de la unidad y todo lo que obstruya dicho clima.

Los *líderes comunicativos* eliminan todos los obstáculos y barreras al crear las mejores condiciones posibles para el éxito. A medida que los mandos se comunican con sus subalternos y los motivan hacia el logro de la visión del comandante y el estado final de la unidad, se van enterando de los impedimentos y obstáculos que obstruyen la eficacia de los soldados y el rendimiento de la unidad. Esta retroalimentación de los subalternos es de vital importancia. Permite que el mando se comunique en distintos niveles para llevar a cabo cambios, o determinar soluciones alternativas según los valores de la organización. Este nivel de participación personal ayuda al liderazgo directo y permite que el mando establezca y fomente prácticas éticas que contribuyen a evitar prácticas inadecuadas incongruentes y que no cumplen con los valores del Ejército.

El realizar verificaciones de rendimiento e inspecciones, así como reuniones de trabajo con el estado mayor, también ayuda a identificar los obstáculos clave. En la ética en el campo de batalla, la directa participación del líder es fundamental. Los asuntos éticos tienen que formar parte importante del análisis de la misión y de la evaluación de los resultados. Los mandos deben identificar las posibles situaciones que la unidad podría enfrentar en el campo de batalla y crear escenarios realistas en todo entrenamiento para desafiar a los mandos subordinados y a los soldados, impulsar la respuesta correcta y recompensar los comportamientos adecuados. El rendimiento profesional de los soldados debe ser una preocupación diaria en la guarnición, en el entrenamiento y en los despliegues, no sólo en los periodos de entrenamiento trimestrales o anuales.

El Entrenamiento Ético en el Campo de Batalla de la División Multinacional-Centro tiene que ver con el contacto directo entre los mandos y sus soldados. El aprendizaje en cadena y la concatenación de escenarios con las actuales experiencias de la unidad, le permite a los mandos y subalternos discutir cómo enfrentar los mismos o similares retos éticos en el campo de batalla, así como identificar y vencer los obstáculos, incluyendo el equipamiento indispensable, los intérpretes u otros elementos para superar los problemas.(Viñeta 3).

El camino a seguir

Los mandos deben demostrar competencia, valentía, sinceridad y compromiso; orientar a la unidad en la dirección correcta y acatar las leyes de guerra, incluso, en los momentos más difíciles. A fin de hacerlo, deben mantener informados a sus soldados sobre los objetivos de la operación, la misión, las coordinaciones a seguir y la intención del comandante. Deben realizar las revistas después de la acción y llevar a cabo evaluaciones para minimizar la incertidumbre, abordando con franqueza los hechos ocurridos y neutralizando el resentimiento y el estrés antes de que los soldados entren en contacto con los no combatientes. De este modo, los mandos demuestran que comprenden los desafíos y el estrés que produce el combate sin perder de vista el estado final de la misión para mantener a los soldados concentrados en los objetivos y recordarles quién es el verdadero enemigo.

Los mandos deben estar conscientes de los niveles de estrés y cansancio de sus soldados. El cansancio puede interferir con la toma de decisiones acertadas y eficaces. El informe de 2007 del Equipo de Evaluación de Salud Mental señaló que los soldados sólo tenían un promedio de 5,6 horas de sueño diario, la cual es una cifra significativamente menor de lo que se necesita para mantener un óptimo rendimiento (7-8 horas por noche).³⁴ Por otra parte, el Equipo de Evaluación de Salud Mental informó una disminución en el rendimiento laboral debido a la acumulación de estrés asociado con un mayor nivel de meses acumulativos de despliegue. De ser posible, los mandos deben establecer ciclos previsibles de trabajo y descanso. En 2007 y 2008, el Teniente General Lynch observó, a principios

del despliegue de la División Multinacional-Centro, que algunos de sus oficiales se quedaban dormidos durante el día. En respuesta, en una división estableció una rutina diaria estándar de 15 horas de trabajo, 2 horas de acondicionamiento físico/tiempo personal y 7 horas de descanso. Él mismo adoptó para sí mismo este comportamiento y estableció la clara instrucción de que el estado mayor también lo hiciera. Pronto observó significativas mejorías en el desempeño y actitud de los oficiales. Esto destaca la eficacia de liderar con el ejemplo e involucrarse personalmente.

Por último, el Comandante tiene que hacer de la ética la prioridad más alta en todo el ciclo de despliegue. No puede tolerar violaciones. Las acciones inadecuadas por parte de los soldados deben ser, frecuentemente, discutidas en todas las unidades. La ética no debe requerir un entrenamiento especial. Debería convertirse en una parte habitual de la rutina de la unidad, incorporada en todas las acciones y debates de la

misma. Los mandos deben participar directamente en este proceso, marcando la prioridad del tema y estructurando el comportamiento esperado. De lo contrario, las intervenciones tienden a ser menos eficaces.

El comportamiento ético de nuestros soldados en el campo de batalla es de gran interés para todos los mandos. No sólo afecta nuestra profesión de las armas, sino que las fallas individuales pueden tener un significativo impacto táctico, operacional y estratégico. Los líderes deben establecer las condiciones que promueven y mantienen el rendimiento ético de los soldados en todos los niveles. Según lo evidenciado por el programa de adiestramiento ético en el campo de batalla de la División Multinacional-Centro, el comportamiento ético adecuado no se logra a través de un programa de adiestramiento específico, sino a través del adiestramiento ético integral y, lo más importante, del *liderazgo comunicativo*. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tercer Ejército de Estados Unidos, *Army Regulation 15-6, Investigation of the 800th Military Police Brigade* (Fort McPherson Georgia: Cuartel General del Tercer Ejército de Estados Unidos, 3 de junio de 2004).
2. McGirk, Tim, "Collateral Damage or Civilian Massacre in Haditha?" *Time*, p. 19 marzo de 2006, <<http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1174649,00.html>> (25 febrero de 2011).
3. Yardley, William y Schmitt, Eric, "5 US soldiers Accused of Killing Afghan Civilians" *New York Times*, 19 de septiembre de 2010, <<http://www.nytimes.com/2010/09/20/us/20soldiers.html>> (28 de febrero de 2011).
4. Heinel, Jr., Robert D., "The Collapse of the Armed Forces," *Armed Forces Journal* (junio de 1971): págs. 30-38.
5. Nielsen, Suzanne C., *An Army Transformed: The U.S. Army's Post Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations*, Letort Papers (Carlisle Barracks, Pensilvania: Instituto de Estudios Estratégicos, 2010) p. 35-49.
6. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 4-02.51 *Combat and Operational Stress Control* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (Government Printing Office - GPO) julio de 2006, párrafos 1-1 a 1-5.
7. *Ibid.*, párrafo 1-6.
8. *Ibid.*
9. Shay, Jonathan, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* Nueva York: Scribner, 1994), págs. 195-98.
10. Warner, Christopher H.; Appenzeller, George N.; Mobbs, Angela; Parker, Jessica R.; Grieger, Thomas y Hoge, Charles, "Effectiveness of Deployed Battlefield Ethics Training: A Program Evaluation" *Lancet* (actualmente en revisión).
11. *FM* 4-02.51, párrafo 1-5.
12. El Equipo de Evaluación de Salud Mental (MHAT-IV) *Operation Iraqi Freedom 05-07 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General, U.S. Army Medical Command, 17 noviembre de 2006), págs. 34-42.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, págs. 38-39.
15. *MHAT-V, Operation Iraqi Freedom 06-08 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General U.S. Army Medical Command, 14 November 2008), págs. 30-33, 57-8.
16. *MHAT-IV*, p. 5.
17. El *FM* 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, junio de 2005), párrafos 1-14 a 1-22.
18. El *FM* 27-10, Cambio 1, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: GPO, 15 de julio de 1976).
19. Warner.
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. Swindall, Clint, *Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons, 2007), págs. 1-8.
23. El *FM* 3-0, Cambio 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 de febrero de 2011), párrafos 5-3 a 5-12.
24. Warner, Christopher H.; Breitbach, Jill E.; Appenzeller, George N.; Yates, Virginia D.; Grieger, Thomas y Webster, William G., "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Redeployment and Post-Deployment," *Military Medicine* (septiembre de 2007), págs. 912-17.
25. Hoge, Charles W.; Castro, Carl A.; Messer, Stephen C.; McGurk, Dennis; Cotting, Dave I. y Koffman, Robert L., "Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care," *New England Journal of Medicine* (1 de julio de 2004): págs. 13-22.
26. *Ibid.*
27. Gentry, William A.; Weber, Todd J. y Golnaz, Sadri, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership* White Paper (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 2007), págs. 5-9.
28. Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People* (Nueva York, NY: Free Press, 1989), págs. 253-57.
29. Klann, Gene, *Crisis Leadership* (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 2003), p. 14.
30. Maxwell, John, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers, 1998), p. 147.
31. El *FM* 3-0, Cambio 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 de febrero de 2006), párrafo 5-2.
32. Warner, Christopher H.; Breitbach, Jill E.; Appenzeller, George N.; Yates, Virginia D.; Grieger, Thomas y Webster, William G., "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Pre-deployment and Deployment," *Military Medicine* (septiembre de 2007): págs. 907-11.
33. Milbank, Dana, "Two Generals Provide a Contrast in Accountability" *Washington Post*, 6 de marzo de 2007, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/05/AR2007030501653.html>> (25 de febrero de 2011).
34. *MHAT-IV*, págs. 47-49.
35. *MHAT-V*, págs. 42-44.