

La confianza

Implicaciones para la Profesión del Ejército

Coronel (retirado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y
Coronel (retirado) William “Trey” Braun, Ejército de EUA

Este documento inicialmente fue elaborado y presentado para una conferencia de la Sociedad Internacional sobre la Ética Militar (ISME), 24-27 de enero de 2012, San Diego, estado de California.

LA CONFIANZA ESTÁ en el corazón de la Profesión del Ejército. A medida que el Ejército pasa de una época de considerables despliegues operacionales a una época caracterizada por el entrenamiento y preparación de la fuerza para la siguiente serie de conflictos, enfrentará varias amenazas contra la confianza. Un ambiente de estructura de fuerza reducida y austeridad fiscal acompañará la transición. Cómo el Ejército se desempeñará en la década por venir dependerá de la confianza que la institución inspire entre sus integrantes (uniformados y civiles) y en el pueblo estadounidense.

La campaña de la Profesión de las Armas (PoA, por sus siglas en inglés) dirigida por el Departamento del Ejército dobla el énfasis en la confianza como una característica esencial de la Profesión del Ejército junto con la experiencia,

servicio honroso, espíritu de solidaridad y corresponsabilidad militar de la profesión.¹ La campaña de la PoA oficialmente comenzó en enero de 2011 bajo el liderazgo del entonces Comandante General del Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC), general Martin Dempsey y después se le dio el nombre de Campaña de la Profesión del Ejército (AP). Subsecuentemente, cuando Dempsey se convirtió en el 37° Jefe de Estado Mayor del Ejército, su guía inicial para la fuerza destacó la Confianza, Disciplina y Acondicionamiento físico como las tres áreas que trataría con los comandantes durante sus visitas por todo el Ejército. Su sucesor, el general Ray Odierno, en su “Pensamiento inicial” y “Ordenes de movilización”, adecuadamente llamó la confianza la “base sólida de nuestra honrosa Profesión”²

La confianza se manifiesta en dos reinos interrelacionados pero distintos. La campaña centra la mayoría de su esfuerzo en la confianza interna de la Profesión del Ejército. El otro dominio es la confianza externa del público, la cual es la

El Coronel (retirado) Charles D. Allen, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de Profesor de Liderazgo y Estudios culturales, Departamento de mando, liderazgo y administración de la Escuela Superior de Guerra de EUA, Carlisle Barracks, estado de Pensilvania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Investigación de operaciones del Instituto Tecnológico de Georgia, una Maestría de Artes y Ciencias Militares en Operaciones de Teatro de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y otra Maestría de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Se desempeñó en calidad del oficial principal de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra del

Ejército de EUA e integrante de la comunidad de práctica para la Campaña de la Profesión del Ejército de 2011.

El Coronel (retirado) William G. Braun III, Ejército de EUA se desempeña en calidad de Profesor de Práctica del Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, estado de Pensilvania. Recibió títulos de Maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y de la Universidad Webster. Su foco principal de la investigación actual es el Proceso de toma de decisiones del líder militar y la Profesión del Ejército.

confianza que hay entre la profesión del Ejército y los estadounidenses. El mantenimiento de la confianza interna entre los integrantes de la Profesión y entre los integrantes y la institución, es esencial para la eficacia del Ejército. El mantenimiento de la confianza entre la profesión del Ejército y los estadounidenses es crítica para su legitimidad dentro de nuestra sociedad democrática. Si bien, actualmente, la profesión del Ejército disfruta de un alto nivel de confianza por parte del público, esa relación de confianza es intensamente frágil. La pérdida de, ya sea, la confianza interna o pública constituye la principal amenaza contra la profesión.

En este artículo se analiza tres amenazas fundamentales contra la profesión del Ejército que tienen que ver con la confianza. La primera amenaza contra la profesión es la falta de dominio, por parte del líder, del esquema conceptual para comprender qué es la confianza y el lenguaje para tratarla eficazmente. La falta de comprensión es más grave cuando se analizan las diferencias que existen entre los niveles de confianza interpersonal, organizacional y pública. El explorar la naturaleza de la confianza y permitir que los líderes de mayor antigüedad del Ejército guíen el diálogo profesional acerca de la confianza, es uno de los propósitos principales de este artículo. La segunda amenaza contra la profesión del Ejército está representada por los resultados sobre la confianza interpersonal identificados durante la campaña de la Profesión del Ejército de 2011. Las iniciativas del estudio de la campaña incluyeron dos encuestas generales del Ejército, una encuesta de los líderes de mayor antigüedad, grupos de muestra elegidos del personal del Ejército y múltiples foros de liderazgo de mayor antigüedad. En este artículo se presentarán los resultados del estudio acerca de la confianza entre distintos cohortes en la profesión y, entre integrantes y el Ejército como institución. Luego, en el artículo se analizará la amenaza contra la profesión que presentan las infracciones percibidas contra la confianza pública. En la sección de este artículo que abarca la confianza, se explorarán la naturaleza de la confianza pública, fuentes de infracciones contra la confianza pública y se

ofrecerán sugerencias para tratar el daño presentado por las distintas formas de infracciones contra la misma.

La Campaña de la Profesión del Ejército

Seguida de la publicación del Informe Oficial de la “Profesión de las Armas” que señala la confianza como “el atributo más importante que buscamos para el Ejército,”³ los investigadores identificaron cinco características esenciales de la profesión del Ejército que representan la base para el establecimiento y sostenimiento de la confianza. Los temas representados en la Figura 1, dan la impresión de que cada uno es independiente y distinto. En realidad, estas características se traslapan, complementan e interrelacionan.

Una omisión crítica del Informe Oficial original de la PoA fue una taxonomía que incluyó una definición de la confianza. Una definición citada frecuentemente de la confianza en las literaturas es “una voluntad de ser vulnerable” basada en la “expectativa de que un compañero de intercambio no se comportará de manera oportunista.”⁴ Esta definición es coherente con el Informe Oficial de la PoA, ya que la confianza se considera un concepto multinivel que existe tanto entre los individuos, grupos, organizaciones e instituciones como entre instituciones. Las relaciones de intercambio forman parte de la vida cotidiana. Según afirmó un investigador organizacional, la “[c]onfianza es un estado psicológico que incluye la intención de aceptar la vulnerabilidad con base en expectativas positivas de las intenciones y comportamientos de otros”⁵

El concepto de confianza se puede comprender mucho más fácil en el nivel interpersonal —interno de la profesión— la confianza que existe entre el líder y los seguidores y entre los soldados de unidades, la cual, quizás, sea lo más importante para la cohesión y eficacia de la unidad. Otro importante contribuidor de la cohesión y eficacia es la confianza que existe entre los integrantes de la profesión del Ejército y la burocracia, a la cual deberá servir la Profesión. Estas relaciones ayudan a refinar la definición a una más adecuada para la Profesión del Ejército, de manera que

adoptamos la siguiente definición: “la confianza lleva a un conjunto de expectativas en cuanto al comportamiento entre las personas [uniformadas o civiles], lo que les permite lidiar con la incertidumbre o con los riesgos relacionados con sus interacciones, de manera que, conjuntamente, puedan optimizar las ganancias que resultarán del comportamiento cooperativo”.⁶ Dicho de manera sencilla, la confianza interpersonal está basada en el comportamiento previsible que resulta de la percepción y sentimiento del individuo de que las ganancias relacionadas con la cooperación superan la incertidumbre y los riesgos inherentes en la relación.

La confianza dentro y fuera de la Profesión

Consistente con el informe de 2011 del Centro del Ejército de EUA para el Liderazgo del Ejército el cual concluyó en lo siguiente: “Actualmente, la confianza es una ventaja estratégica” para el Ejército,⁷ otros análisis y deliberaciones durante el

curso de la campaña establecieron que la confianza es una característica esencial de la Profesión del Ejército. A fin de ganar la confianza de los integrantes de la profesión se requiere una relación de confianza sostenida entre los integrantes de la profesión y sus compañeros. La confianza de los integrantes del Ejército, como institución, se basa en la relación que existe entre los integrantes y los líderes estratégicos de mayor antigüedad de la profesión así como las percepciones de la burocracia organizacional que operacionaliza las elecciones de los líderes de mayor antigüedad.

Las encuestas llevadas a cabo de la campaña de la PoA/AP evaluaron la confianza en tres dimensiones, a saber: El Clima de Confianza (entre unidades y organizaciones; la confianza en los líderes del Ejército), La Confianza Institucional y la Confianza Pública (del público estadounidense, gobernantes civiles y los medios de comunicación). Según los resultados de la campaña, las percepciones de confianza por parte de los integrantes hacia los

Las cinco características esenciales de la Profesión del Ejército



Experiencia militar
(nuestro uso ético del Poder terrestre)



Servicio honorable
(nuestro noble llamado al servicio y sacrificio)



Confianza
(la base de nuestra profesión)



Espíritu de solidaridad
(nuestro espíritu de victoria)



Corresponsabilidad de la Profesión
(nuestra responsabilidad a largo plazo)

La confianza entre los soldados
La confianza entre los soldados y los líderes
La confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército
La confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense

Lealtad • Deber • Respeto • Servicio que se antepone a sus propios intereses • Honor • Integridad • Valentía personal

Cimiento ético: Legal y Moral

Figura 1: La Profesión de las Armas⁴⁹



El Teniente General Ray Odierno, Ejército de EUA, el entonces Comandante del Cuerpo Multinacional-Irak, centro, flanco guardado por el Teniente Coronel Kenneth Adgie, comandante del 1^{er} Batallón, 30^o Regimiento de infantería, 2^o Equipo de combate de brigada (BCT), 3^a División de Infantería (ID), izquierda, y el Coronel Terry Ferrell, comandante del 2^o BCT, 3^a ID, en la Base de patrulla Hawkes en Arab Jabour, Irak, 21 de octubre de 2007.

electores internos y grupos externos. Por lo regular, el Clima de la Confianza es positivo dentro de las organizaciones y en un nivel de arriba o abajo, pero no necesariamente con respecto a los líderes de mayor antigüedad del Ejército. Las conclusiones de la Confianza Institucional son coherentes con estudios previos llevados a cabo en las épocas de transición e incertidumbres.⁸ Entonces, al igual que ahora, los soldados y los integrantes civiles de la profesión tienen un grado de escepticismo (V.gr., confianza dudosa) en las decisiones que les afectan tomadas en el nivel del Ejército.

Los recientes requisitos fiscales de la ley de Control de Presupuesto de 2011 y la Guía Estratégica de Defensa han llevado a que los líderes de mayor antigüedad reduzcan la fuerza final y reestructuren la misma y, así, desplazar la priorización y designación de recursos para alinearlos con la guía establecida por las autoridades civiles del país. Consecuentemente, las infracciones percibidas de los compromisos hacia la Familia del Ejército y los Acuerdos Comunitarios así

como los programas de jubilación, son fuentes de preocupación y potencial desconfianza dentro de la institución.⁹ Si bien los líderes militares informan que confían en sus líderes subalternos y en el Ejército como institución,¹⁰ se dieron algunas estipulaciones. Estos mismos integrantes expresaron menos confianza en las elecciones o funcionarios civiles designados.¹¹

El estudio de la Profesión del Ejército concluyó esta sección del informe de la siguiente manera:

A pesar de estas preocupaciones, las encuestas llevadas a cabo a los soldados señalan que abrumadoramente creen que los líderes de mayor antigüedad del Ejército actuarán de buena fe y harán lo que sea mejor para el Ejército. Aún con esta confianza continua, esta no es un área en el que el Ejército puede bajar la guardia. De igual manera, los oficiales de mayor antigüedad deben estar más vigilantes que nunca de sus acciones, de manera que jamás pongan en riesgo la confianza que los soldados les tienen; ya que una vez que se pierde, puede tomar años para recuperarla.¹²

Estas conclusiones refuerzan los resultados del Centro para el Liderazgo del Ejército, en los cuales se informa que los líderes del Ejército son percibidos como profesionales competentes quienes confían el uno al otro y creen que sus unidades lograrán su misión. Sin embargo, pareciera haber menos confianza en la capacidad de los líderes en el nivel institucional para administrar el futuro del Ejército. Tanto la confianza interpersonal como la confianza institucional aumenta con el grado —mientras mayor antigüedad tenga el individuo, más positivas serán las afirmaciones de confianza y seguridad hacia otros y hacia el Ejército como institución.¹³

El desafío de la confianza

Las entrevistas llevadas a cabo a los grupos seleccionados de comandantes (en el nivel de Mayor y Teniente Coronel) y soldados de mayor grado (Sargento Mayor) revelaron una falta de confianza y seguridad percibida en la experiencia de los líderes subalternos (conocimientos, destrezas y capacidades) en las operaciones de la unidad de origen. Citaron una falta de experiencia entre los oficiales y suboficiales en el nivel intermedio, requerida para el rendimiento en el ambiente de la unidad de origen. Estos factores refuerzan el concepto de que la competencia y la experiencia de otros es un componente esencial de la confianza en el nivel individual y organizacional.¹⁴

En el Ejército, pero especialmente entre estos líderes en el nivel intermedio, la falta de confianza está relacionada con la percepción de una cultura que no muestra sencillez, no permite errores accidentales y donde la lealtad de arriba abajo se percibe débil (V.gr., la lealtad hacia los subalternos es desproporcionada o inexistente). Además, hay la percepción entre los soldados de que el liderazgo de mayor antigüedad no es sincero con sus superiores, militares o civiles. Tales percepciones son características de ambientes de liderazgo deficientes y fueron citados en dos artículos en la *Army Times* del 2011 relacionados con el liderazgo tóxico, los cuales se basaron en los datos e informes del Centro para el Liderazgo del Ejército.¹⁵

La falta de confianza en los funcionarios civiles así como una gran desconfianza hacia los medios de comunicación por parte de los integrantes de la profesión presentó otros riesgos.¹⁶ La desconfianza hacia los funcionarios elegidos y los medios de comunicación pueden exacerbar la separación del Ejército de la sociedad a la que sirve. Estas señales de desconfianza apuntan los posibles desafíos para la relación cívico-militar y la confianza en los militares de EUA por parte de la sociedad.

...las infracciones percibidas de los compromisos hacia la Familia del Ejército y los Acuerdos Comunitarios así como los programas de jubilación, son fuentes de preocupación y potencial desconfianza dentro de la institución.

Al principio del siglo XX, el ex secretario de Guerra, Elihu Root, identificó tres grandes problemas de “defensa nacional, ciencia militar y mando responsable” y que todos tenían un elemento interrelacionado con las cuatro otras características identificadas en la Figura 1.¹⁷ Al poner en práctica el marco conceptual de Root, la defensa nacional requiere que los ciudadanos confíen en que su Ejército sirva honorablemente y los defienda contra todo enemigo, extranjero o interno. La ciencia militar transmite la experiencia técnica de profesionales para que éticamente usen el poder militar a fin de asegurar los intereses nacionales de EUA y los de sus aliados. El mando responsable simboliza la confianza de que ese profesional militar será un buen defensor de los soldados, instalaciones, equipamiento y fondos puestos bajo su cuidado.¹⁸

La confianza reanalizada

En el nivel organizacional, los investigadores han clasificado la confianza como un comportamiento (previsible), con base en lo cognitivo (percepciones) o en el afecto (sentimientos).¹⁹ Al reanalizar la literatura, ofrecemos cuatro componentes de la

confianza que reflejan la naturaleza de comportamiento, cognitiva y afectiva de la confianza, a saber:

- Credibilidad de la *competencia*.
- Benevolencia de los motivos.
- *Integridad* con el sentido de equidad y honestidad.
- *Previsibilidad* de comportamiento.

Estos componentes no solo tienen que ver con los individuos sino también con las organizaciones y sistemas dentro del Ejército. El que las organizaciones tengan la capacidad de llevar a cabo tareas y misiones de una manera eficaz, efectiva y ética es importante para las personas. También es crítica la percepción de que los procedimientos organizacionales (políticas y regulaciones) están establecidos para el mejor beneficio común. Además, un elemento esencial de la confianza es el sentimiento y convicción de que los integrantes se comporten de conformidad con un conjunto de valores que tienen que ver con todos los integrantes dentro de la profesión. Por último, la confianza se inspira mediante logros consistentes de objetivos morales que fomentan los sentimientos de buena voluntad tanto de los interesados como de los integrantes. Las violaciones a estas condiciones pueden llevar a una falta de confianza, o de manera más destructiva, un sentido de desconfianza.

La confianza del público

El elemento de la confianza del público hacia el Ejército es una relación crítica que necesita más explicación. Los expertos en negocio Laura Poppo y Donald J. Schepker ofrecen la definición de que la confianza del público es “el grado en el cual el público, en general, así como grupos interesados, mantienen un sentimiento de confianza colectiva hacia una organización”²⁰ Para el Ejército, esto representa la percepción agregada de que la confianza que siente el público estadounidense en el Ejército es debido a que es una profesión distinguible que inspira tanto confianza interpersonal como organizacional.

A través del análisis y comprensión de la naturaleza de la confianza del público, el liderazgo de la profesión podría evitar tipos de comentarios ofrecidos por los eruditos organizacionales Kouzes y Posner.

Muchos se preguntan si queda algún líder que tenga la fuerza de carácter necesaria para inspirar confianza. Un considerable número de personas considera que los líderes no cuentan con la capacidad de llevar a la empresa al éxito ni a las instituciones gubernamentales en este mercado global sumamente turbulento y competitivo. Hay un sentido roedor en muchos pasillos de que los líderes no son lo suficientemente competentes para lidiar con los difíciles desafíos; que no son sinceros con nosotros; y que están más motivados por la avaricia e interés propio que por el interés del cliente, los empleados o del país.²¹

Al aprovecharse de distintas disciplinas, el científico político Seok-Eun Kim conceptualizó la confianza como la integración de varias facetas de los elementos de comportamiento, cognitivo y afectivo. Estos tres elementos se funden en un “concepto mutuamente respaldado que colectivamente se le ha llamado *confianza*”.²² Poppo y Schepker extendieron la literatura previa sobre la confianza al elaborar una estructura más matizada de varias facetas de la confianza pública. Coherente con los trabajos de otros eruditos, operacionalizan la confianza del público a través de los siguientes tres componentes: benevolencia, integridad y competencia. La adición del componente de previsibilidad (confiable, rendimiento consistente) capta el rol que, con el tiempo, juega el rendimiento repetitivo exitoso en el fomento de la confianza pública.

Hay dos elementos particulares de la confianza pública que la distingue de los conceptos de la confianza personal y organizacional. Primero, el público no tiene (o no aprovecha) la oportunidad de llegar a conocer íntimamente la estructura, los procesos, actividades e información del Ejército. La falta de experiencia directa del público con el Ejército no apoya la garantía directa o previsibilidad relacionada con la confianza personal u organizacional. Segundo, dada la naturaleza colectiva de la confianza pública, el Ejército no puede apelar a un individuo o a una colectividad de interesados con ideas afines para



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Herman Ybarra)

Integrantes del 30º Escuadrón de Ingeniería Civil participan en una carrera organizada por el escuadrón a fin de recaudar dinero para la Fundación Pat Tillman en honor del caído integrante Cabo Pat Tillman, en la Base Aérea Vandenberg, estado de California, 17 de abril de 2010.

explicar o reparar las infracciones cometidas contra la confianza, como lo puede hacer con los integrantes internos. Salvo por los conceptos más generales de buena voluntad, compromiso social o competencia compartida por el público estadounidense, agregar las percepciones individuales de confianza es muy contencioso.²³ Las medidas tomadas para apaciguar a un grupo o individuo probablemente son consideradas y sopesadas de distinta manera por otros individuos o elementos de la sociedad.

Por consiguiente, las determinaciones de confianza pública se basan en una percepción colectiva de la legitimidad organizacional del Ejército, principalmente, obtenida a través del conocimiento limitado de la organización y observaciones impersonales de la institución en una variedad de contextos. El conocimiento y observación del Ejército como una organización,

típicamente, son filtrados a través del prisma interpretativo de los medios de comunicación y, a menudo, complicado por las perspectivas de múltiples interesados. Estos intermediarios proporcionan sustitutos simbólicos del conocimiento íntimo y relaciones relativas afines con las determinaciones personales y organizacionales de la confianza.

Reflexivamente, un público estadounidense informado puede sacar juicios válidos a pesar de la información que fluye de estos intermediarios.²⁴ Al citar el modelo de razonamiento de los votantes de Samuel L. Popkin, los autores Cooper Knotts y Brennan sugirieron “que los ciudadanos sorprendentemente pueden tomar buenas decisiones con poca información”, a pesar de las relaciones estrechas desprovistas del conocimiento íntimo directo.²⁵ Este asunto para el Ejército determina cuánta influencia

debe ejercerse para moldear las percepciones públicas a través de sus mensajes oficiales.

Este asunto fundamental, estrechamente vincula el rol que juega la confianza pública en la conciliación del deseo de las autoridades civiles de una responsabilidad formal equilibrada contra el deseo del Ejército de lograr la eficacia a través del ejercicio de juicios profesionales discrecionales.

El Ejército requiere de la confianza pública para conservar su flexibilidad inherente de usar la discreción profesional y evitar los costosos y, a menudo, estrictos controles burocráticos y el excesivo monitoreo externo.²⁶ El retener la confianza pública es especialmente importante a medida que Estados Unidos enfrenta un ambiente fiscal austero. Previamente, estos periodos post conflictos han estado acompañados por una agudizada desconfianza pública y temor de (1) mantener, fiscalmente hablando, un gran Ejército sumamente costoso y (2) “un complejo militar-industrial” despilfarrador y oportunista (una frase acuñada por el Presidente Eisenhower en 1961). Esta desconfianza genera resistencia contra el juicio profesional del Ejército y demandas aumentadas de dar cuenta a través de la vigilancia y monitoreo por los que no pertenecen a la profesión de las armas, entre ellos se encuentran el Congreso, los medios de comunicación y el público.

Los componentes de integridad, competencia, previsibilidad y benevolencia de la confianza proporcionan un marco conceptual útil para analizar las infracciones cometidas contra la confianza pública. La integridad, competencia y previsibilidad constituyen evaluaciones cognitivas basadas en el comportamiento, mientras que las evaluaciones de la benevolencia son determinaciones personales de relación (afectiva).

El lograr un consenso con respecto a qué significa la benevolencia en el nivel colectivo es difícil. En vista de que la confianza basada en la benevolencia es inherentemente relacional e idiosincrática, sintetizar el consenso en el nivel agregado de la confianza pública no es fácil. Sin embargo, el consenso público, con el tiempo, puede unirse a las alegaciones legítimas de victimización de un

individuo (o un grupo que comparte alguna identidad común). Tales incidentes pueden impactar negativamente la confianza pública vinculada a la benevolencia.²⁷ Las infracciones contra la confianza pública basada en la benevolencia, por lo regular, se remedian aumentando el control y vigilancia externa, restricción de la flexibilidad administrativa y la suspensión de las discreciones profesionales.²⁸

...estrechamente vincula el rol que juega la confianza pública en la conciliación del deseo de las autoridades civiles de una responsabilidad formal equilibrada contra el deseo del Ejército de lograr la eficacia a través del ejercicio de juicios profesionales discrecionales.

A través del razonamiento se llega a las determinaciones de la confianza pública relacionadas con la integridad, competencia y previsibilidad. A menudo, las personas basan estas determinaciones en un conocimiento deficiente mediante las percepciones del público sobre las prácticas o principios que la organización ha acordado respetar. Las determinaciones de la integridad reflejan las percepciones de la adherencia de una organización a los compromisos implícitos o explícitos y las evaluaciones normativas de su honestidad y equidad en el cumplimiento de esos compromisos. La falta de integridad, fácilmente puede llevar a la percepción de oportunismo.

Las infracciones contra la benevolencia

El mal manejo de los asuntos culturales contemporáneos puede llevar a las infracciones contra la confianza pública basada en la benevolencia. Las infracciones contra la benevolencia son más probable que ocurra en los asuntos relacionados con la diferencia que existe entre las culturas de los civiles estadounidenses y los militares. El componente de benevolencia de la confianza pública depende de las nociones afectivas relacionadas con los sentimientos y emociones activadas cuando

se violan los valores normativos relacionados con la bondad o la buena voluntad.

Cuando el Ejército avanza o se queda rezagado en cuanto a las normas sociales, proporciona un terreno fértil para que se cometan infracciones contra la benevolencia percibida de la confianza pública. La evaluación del Ejército sobre el rol que juega la mujer en el combate es un ejemplo contemporáneo de cómo evoluciona la cultura del Ejército a un ritmo más rápido que el de la sociedad estadounidense. A pesar de los informes sobre las agresiones sexuales que desafían la confianza pública, las personas perciben la cultura del Ejército más progresiva y tolerante en cuanto a las mujeres en combate y el entrenamiento mixto que la sociedad estadounidense.²⁹ En cambio, a pesar de las transparencias y número limitado de incidentes negativos relacionados con el cambio de política, la derogación de “no pregunte, no diga” es un caso donde el público percibió que la cultura del Ejército había quedado rezagada en lo que toca a la evaluación normativa de la sociedad estadounidense en cuanto al servicio militar de los homosexuales.³⁰

Las necesidades operacionales establecen la postura del Ejército en estos casos. Las realidades inherentes en mantener la fuerza de voluntario más eficaz, no como asuntos establecidos en las consideraciones de buena voluntad o bondad, impulsaron los cambios. En ambos casos, el Ejército pensó que sus políticas eran justas y estaban alineadas con los valores culturales del Ejército.

En los casos de infracciones contra la benevolencia, el público percibe el comportamiento del Ejército como una victimización de los militares y los profesionales militares no interpretan sus acciones como un asunto de benevolencia (lo ven en términos de eficacia y disciplina), las medidas correctivas para remediar las percepciones de victimización es probable que no provengan del Ejército. Por consiguiente, las infracciones basadas en la benevolencia, por naturaleza, frecuentemente se resolverán a través de los controles de rendición de cuentas y vigilancia externamente expuesta.

El Ejército puede tomar medidas para evitar las infracciones basadas en la benevolencia. Estas

medidas emergen de la teoría clásica de las relaciones cívico-militares. El enfoque de la profesión militar es subordinar la cultura de la profesión a la autoridad civil, al voluntariamente aceptar la dirección y límites sociales mientras mantiene una cultura autónoma arraigada a la eficacia militar. La relaciones cívico-militares les otorga a los líderes del Ejército el ejercicio de la discreción profesional y acciones autónomas coherentes con los valores de la sociedad a la que sirve.

Reflexivamente, los modelos de control subjetivo o relaciones industriales-ocupacionales cívico-militares pueden ofrecerle al Ejército la mejor oportunidad de conservar la discreción profesional autónoma. Estos modelos sugieren que los mejores medios de evitar las infracciones basadas en la benevolencia pueden ser a través de políticas y prácticas que se alinean más de cerca con las culturas militares y civiles (V.gr., comisionar a más oficiales en el Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva para ampliar las experiencias y el desarrollo de líder del Ejército en una estructura civil). El mantener una cultura profesional que difiere de la sociedad de manera significativa para lograr la mayor eficacia militar imaginada, bajo este modelo, es contraproducente.

Las infracciones contra la integridad

El juicio del soldado Bradley Manning (el informante de *WikiLeaks*) y el incidente de Pat Tillman constituyen dos casos de infracciones percibidas contra la integridad vinculada a las percepciones de oportunismo en los niveles individuales e institucionales de análisis, respectivamente. En el caso del soldado Manning, el oportunismo y violaciones contra la integridad estuvieron en el nivel individual.³¹ En el caso de Pat Tillman, la integridad institucional del Ejército de EUA fue puesta en duda. Muchos en el público consideraron que el Ejército de EUA se aprovechó del patriotismo y celebridad de Pat Tillman por motivos oportunistas. El liderazgo del Ejército fue acusado de no dar a conocer los detalles de la muerte de Tillman hasta después de la ceremonia altamente publicada, para proteger la reputación profesional del Ejército.³²

La percepción pública de los oficiales del Ejército que violan la histórica tradición de evitar la política partidista, es otra amenaza potencial de infracción contra la integridad. La línea que delimita una infracción en esta área, está evolucionando donde el estigma relacionado con un oficial que vota o se afilia a un partido político específico todavía no se ha desvanecido. Sin embargo, las percepciones de la política partidista manifestada en el clima de mando, asesoría profesional y comunicaciones públicas, son ampliamente percibidas como infracciones contra la integridad de la ética profesional del Ejército. La cesantía del general Stanley McChrystal es un reciente ejemplo de un oficial uniformado al que se le hace responsable de una infracción percibida. El público percibió que el General no solo toleraba sino fomentaba un ambiente de mando politizado.³³

La naturaleza colectiva y compleja del Ejército como una organización ofrece cierta protección burocrática contra las infracciones de la integridad en el nivel individual que son percibidas por el público como no sistémicas. En tales incidentes, el Ejército debe reconocer la infracción, tomar medidas para distanciarse del comportamiento y demostrar una historia de comportamiento consistente, el cual sugiere que la infracción es una anomalía... El aislar una infracción contra la integridad a nivel organizacional es más difícil, especialmente, si se percibe que ha sido sancionada por el liderazgo de mayor antigüedad del Ejército.

Las percepciones públicas erróneas —La infracción que no es infracción³⁴

En lo que respecta a la confianza pública, las percepciones de las infracciones contra la confianza pueden ser tan perjudiciales como la actual infracción. Los distintos grados de sesgo y comprensión contextual limitada entre los interesados en el público, en general, pueden llevar a atribuciones defectuosas de motivo y desconfianza en cualquiera de las categorías de los componentes que enmarcan una relación de confianza. La percepción de engaño es un ejemplo de una infracción que no es infracción contra la confianza pública basada en la integridad.

La adherencia de la ética profesional del Ejército excluye a los líderes del Ejército de engañar intencionalmente a los subalternos, al público estadounidense o a la autoridad civil legítima; sin embargo, distintas situaciones pueden resultar en la percepción de engaño, la cual tendrá el mismo efecto de una infracción si no se contrarresta inmediatamente. La percepción de una infracción contra la integridad puede basarse en cualquier número de factores. Las atribuciones incorrectas de motivos y mala interpretación de la comunicación basada en un sesgo individual o de grupo, se encuentran entre los factores más comunes que contribuyen a una percepción errónea.

Bob Woodward informó una descripción de dicha infracción percibida en su libro titulado *Obama's Wars*. Woodward alegó que la administración de Obama no confió en que sus líderes militares ofrecieran opiniones militares viables para avanzar la agenda estratégica deseada de la administración, a fin de rápidamente retirar las fuerzas y terminar la guerra en Afganistán. La desconfianza de los líderes de mayor antigüedad del Ejército y la percepción de que sus consejos eran politizados o insubordinados, popularmente se informó como el motivo por el cual Obama reemplazó a cinco comandantes de mayor antigüedad en Afganistán durante su primer término en la presidencia.³⁵

El acomodar las distintas audiencias y perspectivas de los interesados es una difícil tarea para los líderes de mayor antigüedad que ofrecen testimonios en audiencias públicas o transmiten mensajes para apoyar las decisiones políticas del poder ejecutivo. Necesitan resguardarse de percepciones inadvertidas de engaño en estos contextos sumamente politizados. Las comunicaciones públicas que parecen carecer de sinceridad o estar impulsadas por intereses políticos podrían ser percibidas como un engaño.

En calidad de profesionales facultados, se espera que los oficiales de mayor antigüedad equilibren las obligaciones de lealtad para con la autoridad civil con la sinceridad y valentía personal esperada por los integrantes dentro del Departamento de Defensa y del público estadounidense. La

capacidad de los líderes del Ejército de comunicar mensajes complejos a múltiples y diversas audiencias en este contexto se ha encontrado con éxitos mixtos. Las virtudes de lealtad y sinceridad deben resguardarse y equilibrarse estrechamente en las situaciones sumamente politizadas, donde las afirmaciones pueden accidentalmente llevar a percepciones de engaño.³⁶ Los compromisos de los jefes de las instituciones armadas en las audiencias sobre presupuesto y postura para el año fiscal 2014, indican si los líderes militares de mayor antigüedad están dispuestos o no a enfrentar el desafío de navegar el campo minado de mensajes mixtos de estas batallas presupuestarias.

Las declaraciones públicas hechas por retirados y veteranos presentan una vulnerabilidad basada en la integridad de la confianza pública que mantiene el Ejército, especialmente si esas declaraciones parecen estar motivadas por agendas políticas o ideológicas.³⁷ Los retirados o veteranos pueden ser críticos y defensores del Ejército. En cualquier caso, el retirado o veterano es percibido como un intermediario confiable que informa al público sobre el Ejército. En calidad de civil con íntimo conocimiento de la institución castrense, estos retirados y veteranos tienen derecho a expresar sus opiniones y el derecho de libre expresión; sin embargo, el percibido debate politizado viola el código tácito del Ejército de conducta ética.

En calidad de defensores o críticos, los retirados y veteranos quienes politizan los asuntos de equidad del Ejército presentan una vulnerabilidad singular y, en gran medida, incontrolable de la confianza pública del Ejército.³⁸ La Profesión del Ejército también puede sufrir en manos de los soldados que hacen la transición a la sociedad. Los soldados que se reintegran a la sociedad estadounidense ponen en peligro las infracciones contra la integridad si el pueblo estadounidense considera que flagrantemente exigen concesiones.³⁹ Además, el criticismo público de los líderes civiles de la Nación, por parte de generales retirados, apodado “la rebelión de los generales” por los medios de comunicación, fue un ejemplo de alta visibilidad de una infracción que cruzó la línea.⁴⁰ El general Dempsey (Jefe del Estado Mayor Conjunto)

claramente manifestó esta preocupación al expresar lo siguiente: “Cuando alguien usa el uniforme, cualquier uniforme, por motivos partidistas, me siento desilusionado porque considero que corroe ese vínculo de confianza que tenemos con el pueblo estadounidense”.⁴¹

En un sistema democrático, sin embargo, las autoridades civiles encargadas de tomar las decisiones son informadas por medio de un robusto debate público; el silencio no es siempre una opción viable.

Las rebeldes disputas internas es otra amenaza contra la integridad basada en la confianza pública. Durante los períodos de conflicto reducido, el público estadounidense puede percibir al Ejército como un componente oportunista o que busca su propia ventaja de un complejo industrial cívico-militar, comportándose más como un grupo de interés político que como una profesión militar. Esta percepción puede ser reforzada donde los componentes del Servicio o del Ejército no se ponen de acuerdo en público en cuanto a la reducción de presupuesto o las opciones de priorización de recursos. La última ronda de luchas internas entre los componentes del Ejército sobre el gasto reducido de defensa se produjo a mediados de la década de los años 1990.⁴² Tal vez como un presagio de lo que vendría, el senador Patrick J. Leahy, comentó sobre la ley de autorización de defensa nacional para el año Fiscal 2012, declarando que los arraigados intereses burocráticos todavía se resisten a aceptar lo que la mayoría de los estadounidenses aceptan como un hecho consumado. Los jefes lucharon contra nuestros esfuerzos para que el Jefe de la oficina de la Guardia Nacional “participara en el debate”, no porque malinterpretaban el valor de la Guardia Nacional y el Componente de la Reserva, sino, precisamente, porque temían que el valor de esa propuesta pudiera poner en peligro el tamaño y presupuesto de sus componentes activos en los años venideros.⁴³

Para el público, que rara vez juega un papel directo en la solución de estos desacuerdos, esta disputa puede parecer un oportunismo de auto interés. La lucha interna de los interservicios y componentes es impropia de una profesión. Las disputas internas parecen violar los principios de liderazgo de corresponsabilidad y el valor de sacrificio por el interés nacional del Ejército. El no participar en las disputas públicas es la mejor manera de evitar esta aparente infracción contra la confianza. En un sistema democrático, sin embargo, las autoridades civiles encargadas de tomar las decisiones son informadas por medio de un robusto debate público; el silencio no es siempre una opción viable. Por lo tanto, el medio más eficaz de conservar la confianza del público ante las acusaciones de oportunismo es directamente contrarrestar las representaciones erróneas de los motivos y presentar opciones de priorización de recursos basadas en el bien social, fundadas en pruebas empíricas y no motivadas por el servicio partidista ni intereses de los componentes del Ejército.

Las infracciones contra la competencia

La confianza pública basada en la competencia depende de la percepción del público de que una organización posee las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones que espera la sociedad de la misma y hacerlo de una manera que la sociedad la apruebe. “Si las infracciones contra la competencia amenazan la legitimidad de las funciones fundamentales de una organización y su razón de ser, las mismas son más perjudiciales al firme desempeño que las infracciones contra la integridad”, lo cual puede atribuirse al comportamiento aberrante de individuos o de pequeños grupos.⁴⁴ A diferencia de las infracciones contra la integridad que no se transfieren a la institución si la violación se reconoce, se abordan y el público las percibe como no sistémicas, las infracciones contra la competencia sí se transfieren a la institución.

El Ejército estadounidense y sus líderes actualmente gozan de la confianza del público como guerreros y líderes de combate. Por lo regular, se confía que los líderes del Ejército competente

y éticamente representen al pueblo estadounidense, solucionen problemas tácticos y logren los objetivos operativos en combate y en otros ambientes desafiantes. La confianza del público no automáticamente se traduce a los dominios del liderazgo de estrategia política⁴⁵ o responsabilidades de administración estratégicas y desarrollo de fuerza.⁴⁶

La impresión del público de que los líderes de mayor antigüedad del Ejército no piensan ni actúan estratégicamente, o que carecen de la habilidad y el conocimiento necesario para eficazmente administrar la burocracia del Ejército en el nivel estratégico, puede ser disputada. Los líderes del Ejército han hecho significativos y eficaces cambios en la organización, entrenamiento, reclutamiento y modernización de las políticas y programas, al simultáneamente participar en dos exigentes teatros de guerra en el transcurso de una década. No obstante, persiste la percepción de que los líderes de mayor antigüedad del Ejército son débiles en la interfaz de la estrategia y la política y se enfrentan con las complejidades del desarrollo de la fuerza en el nivel estratégico y administrativo.

El carácter distintivo del Ejército y la cultura alimenta estas percepciones públicas. Durante las operaciones militares, los líderes del Ejército centran sus esfuerzos en la efectividad sobre la eficacia cuando se trata de decisiones que ponen a los soldados en peligro. La cultura del Ejército alaba el liderazgo y evita los descriptores administrativos en los modismos culturales utilizados en las evaluaciones de desempeño, premios, menciones honoríficas, etc. Hay una preferencia cultural por los trabajos de liderazgo en las tropas sobre la asignación de trabajos administrativos en el nivel institucional y el estado mayor del Ejército.

Los líderes del Ejército dominan el lenguaje, las imágenes y la narrativa necesaria para explicar la doctrina y las campañas del Ejército en el nivel operacional y táctico. Sin embargo, parecen tener dificultad para ofrecer una narrativa de Poder terrestre convincente a fin de guiar la priorización de las decisiones en cuanto a las capacidades y recursos en el discurso de seguridad nacional. A fin de reforzar la confianza del público, los

líderes de mayor antigüedad necesitan transmitir la importancia estratégica de la institución a la que lideran y elaborar una visión y léxico que les permitan participar eficazmente en los debates de política y recursos.

Estos debates determinarán cómo el Ejército equilibrará, vinculará y racionalizará las opciones que hay entre la estructura de fuerzas, modernización y preparación para administrar el riesgo a través de los componentes. En un nivel superior de análisis del gobierno, Kim sugiere que “la competencia en declive de los integrantes de las agencias, en respuesta al aumento de las demandas relacionadas con los problemas complejos, infunde desconfianza hacia el gobierno”.⁴⁷ A fin de fomentar el desarrollo de las destrezas y conocimientos de administración, los líderes de mayor antigüedad deben encontrar la manera de adoptar el rol que juega la administración estratégica en el lenguaje de la profesión.

Las infracciones contra la previsibilidad

El componente de previsibilidad de la confianza pública capta el rol que juega el comportamiento repetitivo al crear y mantener la legitimidad institucional. La previsibilidad se basa en una comprensión común en cuanto a qué constituye un comportamiento “deseable, adecuado o apropiado” entre el pueblo estadounidense y la profesión. Establece lo que debe hacer el Ejército y cómo debe hacerlo como un concepto generalizado a través del Ejército y la sociedad. Como en otras formas de confianza, la confianza del público... “es sumamente difícil de ganar entre el público y las organizaciones [y], mucho más fácil de destruir”.⁴⁸ El concepto de previsibilidad de la confianza pública, por lo tanto, se desarrolla con el comportamiento repetitivo y consistente; sin embargo, sólo hace falta una infracción confirmada para destruir esa confianza.



(Ejército de EUA, Especialista Ken Scar)

Teniente Primero Graham Hatch, Ejército de EUA camina por el punto de control de tráfico cerca de la Base Operativa Avanzada Super, provincia de Paktika, Afganistán, 13 de marzo de 2012.

Componente (Elemento)	Basado en las percepciones de	Posibles causas de infracciones	Solución
Benevolencia (afectiva)	Buena voluntad y bondad	Brecha cultural cívico-militar; alegaciones legítimas de victimización	Control y vigilancia externa aumentada
Integridad (cognitiva)	Honestidad y equidad; Adherencia a los compromisos	Comportamiento de tomar ventaja propia u oportunismo	Características de comportamiento como una anomalía; Crear una distancia organizacional; o corregir la percepción errónea/ atribución de motivo
Competencia (cognitiva)	Destrezas y conocimientos –especialmente en las funciones básicas	Fracasos	Reconocer, proactiva y visiblemente a fin de tomar los pasos necesarios para corregirlo
Previsibilidad (comportamiento)	Comportamiento de precedente repetitivo	Inconsistencia, contradicción o engaño	HONESTIDAD- Reconocer y corregir, inmediatamente, el comportamiento inconsistente; corregir la percepción errónea, explicar la aparente incongruencia

Ganar la confianza toma toda una vida; perderla solo un instante

Figura 2

La confianza del público: Matriz de Infracción-Corrección

La vulnerabilidad del Ejército en el componente de previsibilidad de la confianza pública se relaciona con los horizontes de acción y paciencia estratégica. Los horizontes de acción son los plazos en los que los líderes esperan que sus acciones produzcan resultados o tendencias definitivas. Los líderes del Ejército están habituados a tomar decisiones rápidas para afectar el cambio dentro de los horizontes de la acción basados en la duración de su asignación de mando; sin embargo, las decisiones estratégicas para afectar el cambio pueden tomar años, si no décadas, antes de que produzcan resultados. La paciencia estratégica requerida para manejar la complejidad tiene un corolario en los conjuntos de misiones operacionales de cooperación en materia de seguridad, operaciones de estabilización y asistencia de la fuerza de seguridad. Los líderes de mayor

antigüedad del Ejército aprecian la importancia de pacientemente mantener una visión estratégica mientras se adaptan a las exigencias inmediatas de un ambiente operacional cambiante durante estas misiones.

Los líderes del Ejército necesitan aplicar la misma paciencia y adaptabilidad a los asuntos organizacionales. Los líderes civiles retienen la autoridad de dirigir las acciones a corto plazo basadas en condiciones de recursos austeros y consideraciones políticas fuera de la jurisdicción profesional del Ejército. Sin embargo, los líderes de mayor antigüedad del Ejército necesitan mantener un enfoque en la visión estratégica de la institución (alineado con la política y dirección civil) e insistir ante los desafíos de recursos. El liderazgo de mayor antigüedad de la Profesión del Ejército tiene el deber y obligación de servicio y

administración de articular clara y públicamente los riesgos estratégicos relacionados con la administración del Poder terrestre y las opciones de uso, al informar de esa manera el proceso de toma de decisiones civiles.

Conclusión

Por lo general, el Ejército ha mantenido una tradición de confianza en el nivel individual y organizacional y se mantiene en alta estima por el público estadounidense. Si bien esta confianza es una ventaja estratégica, es frágil y el Ejército necesita protegerse contra la complacencia. A fin de mantener la confianza interna y pública en el Ejército y sus líderes, hay un número de áreas que requiere la constante vigilancia de la profesión (ver Figura 2).

En el nivel individual y organizacional, la confianza está más estrechamente relacionada con la competencia para dirigir y administrar. En los teatros operacionales, los líderes de menor antigüedad están facultados y pueden tomar decisiones basadas en mínima orientación para tomar acción dentro de la intención del mando tipo misión. En el ambiente de la guarnición de origen, los líderes de menor antigüedad temen ser despojados de su autoridad, autonomía y libertad de acción que podría socavar la relación de confianza con sus superiores.

La confianza organizacional se relaciona con las percepciones de competencia de los líderes de mayor antigüedad en la administración de procesos en el nivel institucional y en el establecimiento de prioridades para la fuerza (por ejemplo, personal, entrenamiento, adquisición, logística y programas para la familia). Estas percepciones son especialmente agudas en virtud del ambiente de recursos austeros proyectados, una inminente disminución de fuerza final y el equilibrio en la dotación de recursos. El quebrantamiento de las percepciones de confianza basado en las decisiones de priorización pueden socavar las fuertes percepciones de confiabilidad entre los compañeros en el Ejército.

Actualmente, el Ejército goza de la confianza del público y la mayoría de los estadounidenses tienen en alta estima a la profesión de las armas.

La confianza pública es el escalón más frágil de la confianza; tiene que acomodar una amplia variedad de partes interesadas, acceso indirecto a la información y distintas motivaciones e interpretaciones del comportamiento del líder.

Las posibles áreas de interés para la Profesión del Ejército, exacerbada por el actual ambiente económico y opciones estratégicas pendientes, incluyen las siguientes:

(a) Las percepciones de que la fuerza final y los recortes presupuestarios harán al Ejército incapaz de responder a las amenazas y defender los intereses de la Nación de una manera confiable y flexible. (Competencia y previsibilidad).

(b) Las percepciones del Ejército de autoventaja, explotación de los soldados, exhibición de corresponsabilidad deficiente (fraude, despilfarro, abuso y mala administración), o la falta de espíritu de compartir el peso mientras que la sociedad enfrenta dificultades económicas para reducir la deuda nacional. (Benevolencia e integridad).

Las investigaciones futuras

Varias áreas son ricas para la investigación adicional y para comprender mejor, fomentar y mantener la confianza en la profesión del Ejército. Los líderes de la profesión deben buscar la mejor comprensión de la confianza interna en el Ejército. Los esfuerzos de la investigación necesitan evaluar y seguir la relación de confianza que existe entre el líder del Ejército y los compañeros subalternos a medida que la institución castrense pasa de una fuerza desplegada en la guerra a una fuerza basada en la base de origen y regionalmente alineada.

Los investigadores deben evaluar la eficacia de los sistemas de educación militar profesional para desarrollar competencias de Líder del Ejército con respecto a la administración estratégica de la profesión. Deben llevar a cabo y publicar estudios empíricos —basándose en la experiencia académica de teoría y experiencia profesional— para contribuir a los planes de estudios universitarios de las escuelas militares superiores. Esos temas necesariamente incluyen la toma de decisiones, el

análisis del proceso de toma de decisión sobre el desarrollo de fuerza estratégica y la administración para apoyar las interfaces de políticas y estrategia nacional.

Un examen minucioso de confianza entre el Ejército y sus partes interesadas externas —la confianza pública— es igualmente importante para los líderes de mayor antigüedad de la Profesión del Ejército. Los estudios longitudinales de disciplinas cruzadas podrían ayudar a identificar los factores de antecedentes y tendencias asociadas con la confianza pública de la Profesión del Ejército a través de varios dominios

(organizaciones empresariales, entidades cívicas, agencias gubernamentales y otras naciones).

En este artículo se analiza la confianza interpersonal, organizacional y pública de la Profesión del Ejército. Una aspiración de la Profesión del Ejército debería ser el desarrollo de los profesionales que confían el uno al otro y en la capacidad de la institución para servir a la Nación, mientras cuida de su pueblo. La Profesión del Ejército debe ejemplificar las características esenciales que deben ser motivo de confianza de sus integrantes militares y civiles, así como del público estadounidense y socios internacionales. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ver "The Army Profession" en ADP-1, *The Army with Change 1* (Washington, DC: Department of the Army, 7 de noviembre de 2012).
2. Ver Odierno, T., Raymond, "Initial Thoughts—Chief of Staff, U.S. Army" (Washington, DC: Department of the Army, 7 September 2011) y Raymond T. Odierno, *America's Force of Decisive Action: Marching Orders* (Washington, DC: Department of the Army, enero de 2012).
3. *The Profession of Arms* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command 8 de diciembre de 2010).
4. Puranam, Phanish y Vanneste, Bart, "Trust and governance: Untangling a tangled web," *Academy of Management Review* (2009), págs. 11-31.
5. Rousseau, M., Denise, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review* (1998), págs. 393-404.
6. Jones, R., Gareth y George, M., Jennifer, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review* (1998), 531-46.
7. Steele, P., James, *Army Trust: A Multi-level Review* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, U.S. Army Combined Arms Center, 2011).
8. *USAWC Study of Professionalism*, known as *The Westmoreland Study* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1970), and *Army Training and Leader Development Panel* (Officer) (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2002).
9. Ver Keenan, Alex, "U.S. Military (Ret.): Commission could cut benefits, but talks will take years, at least," *Army Times* (29 June 2012), <<http://www.armytimes.com/money/retirement/offduty-military-retired-commission-could-cut-benefits-talkstake-years-070212w/>>.
10. *U.S. Army Profession of Arms Campaign 2011: Interim Report* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, agosto de 2011). Los encuestados esperaban que los líderes de mayor antigüedad uniformados del Ejército tomaran las decisiones correctas (77,3 por ciento); confiaban que los líderes de sus unidades y organizaciones tomaran las decisiones correctas (85,9 por ciento); se sienten confiados de que el Ejército como una profesión mantendrá la confianza del pueblo estadounidense (93,9 por ciento) y llevará a cabo la misión (93,2 por ciento); y hubo una convicción manifestada de que la sociedad estadounidense confía que el Ejército hará lo correcto para defender la Nación (93,7 por ciento).
11. *Ibid.* Las respuestas variaron con respecto a la siguiente afirmación: "Confío que los líderes civiles de mayor antigüedad en el Ejército tomen las decisiones correctas", con 16,5 por ciento seleccionó "en desacuerdo", 27,1 por ciento "neutral" y 56,3 por ciento "acuerdo".
12. *Army Profession Campaign Annual Report* (Fort Eustis, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2 April 2010), p. 8.
13. Steele, *Army Trust*.
14. Snider, M., Don, *Once Again, The Current Challenge to the US Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 8 de febrero de 2012).
15. Tan, Michelle, "Leading vs. Leaving: Lack of development up the chain prompts many soldiers to get out," *Army Times* (23 de mayo de 2011), págs. 16-17; Tan, Michelle y Gould, John. Toxic Leadership: Army wants to rid top ranks of toxic leaders. *Army Times* (2 de agosto de 2011); y Steele, *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army*.
16. Allen, D., Charles, "Assessing the Army Profession," *Parameters* (Autumn 2011), págs. 81-82.
17. Root, Elihu, "The Army War College, Address at the Laying of the Cornerstone, Washington, D.C., February 21, 1903," and "The Army War College, Address at the Dedication, November 9, 1908," in *The Military and Colonial Policy of the United States: Addresses and Reports* by Elihu Root (1916), collected and ed. Robert Bacon and James Brown Scott (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1916), págs. 121-29.
18. Este párrafo se basa en el trabajo del autor en Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession," *Parameters* (otoño de 2011), p. 83.
19. Dirks, L., Kurt y Skarlicki, P., Daniel, "Trust in leaders: existing research and emerging issues," en R.M. Kramer y K.S. Cook, *Trust and Distrust in organizations: Dilemmas and Approaches* (New York: Russell Sage Foundation, 2004), págs. 21-40.
20. Poppo, Laura y Schepke, J., Daniel, Repairing public trust in organizations, *Corporate Reputation Review* (2010) 13:2, p. 126
21. Kouzes, M., James y Posner, Z., Barry, "Introduction—On Credibility and the Restoration of Trust and Confidence," in *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2nd Edition. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
22. Kim, Seok-Eun, "The role of trust in the modern administrative state: An integrative model," *Administration and Society* (2005) 37:5, 621, 611-635.
23. Poppo y Schepke, págs. 124-41.
24. Ver Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds* (2005), for an excellent analysis of this phenomenon, and a useful taxonomy of when crowd

wisdom has purchase.

25. Cooper, A., Christopher, Knotts, H., Gibbs y Brennan, M., Kathleen, The importance of trust in government for public administration: The case of zoning. *Public Administration Review* (2008) 68:3, 460.

26. Cooper, Knotts y Brennan, 459-68

27. Poppo y Schepke [page?].

28. El informe de 1996 sobre acoso sexual, asalto y violación de los novatos recién ingresados en Aberdeen Proving Ground y otros lugares resultó en una investigación extensiva del Congreso, el Departamento de Defensa y el Ejército y, revisiones internas. Estas investigaciones y recisiones, una forma de vigilancia externa, resultó en numerosos controles externos en las bases de TRADOC. Los controles de políticas incluyeron todo desde los procedimientos de selección de sargentos de entrenamiento hasta el control psicológico para los ajustes obligatorios de los valores del entrenamiento y el estándar de entrenamiento. Para obtener un análisis minucioso ver Chapman, W., Anne (2008). *Mixed-Gender Basic Training: The U.S. Army Experience, 1973-2004*. Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, <http://www.tradoc.army.mil/historian/pubs/mixed%20gender.pdf>.

29. Ver "DOD Annual Report on Sexual Assault in the Military FY2011," de http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/Department_of_Defense_Fiscal_Year_2011_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf (30 de diciembre de 2012); también ver: los comentarios del presidente del HASC, Duncan Hunter durante la audiencia del 21 de abril de 2004 ante el comité sobre los Servicios Armados, el cual claramente expresó la convicción del congresista de que desde 2004, el público estadounidense no estaba listo para aceptar las sanciones del congreso sobre las mujeres en combate, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 de diciembre de 2011).

30. Burn, Crosby y Rothman, Alex, "The Repeal of Don't Ask, Don't Tell—1 Year Later," Center for American Progress, from <http://www.americanprogress.org/issues/lgbt/report/2012/09/20/38764/the-repeal-of-dont-ask-dont-tell-1-year-later/>.

31. Tate, Julie y Nakashima, Ellen, "Bradley Manning court-martial opens," *The Washington Post*, June 3, 2013 (on line) from http://www.washingtonpost.com/world/national-security/bradley-manning-court-martial-opens/2013/06/03/9c65ea48-cc51-11e2-8f6b-67f40e176f03_story.html.

32. Lewis, A., Neil, "Retired General is Censured for Role in Tillman Case," *The New York Times*, 1 August 2007 (on line) from: http://www.nytimes.com/2007/08/01/us/01tillman.html?_r=0.

33. Kimberly Dozier, "McChrystal takes blame for 'Rolling Stone' article" (Associated Press, 5 January 2013), from <http://www.usatoday.com/story/news/politics/2013/01/05/mcchrystal-rolling-stone-article-memoir/1811171/>.

34. Los autores no sugieren que los líderes de mayor antigüedad del Ejército no hablan honestamente; o que no equilibran la responsabilidad de la profesión con los intereses nacionales. Lo que queremos decir es que este es un negocio difícil. Las comunicaciones de los líderes de mayor antigüedad deben ser responsables por las relaciones sinceras con múltiples audiencias de interesados.

35. Greenfield, Daniel, *Obama's War on American Generals* (19 de febrero de 2013), <http://frontpagemag.com/2013/dgreenfield/obamas-war-on-americangenerals/>.

36. Como en todo ciclo de comunicación, el público y otras audiencias comparten la responsabilidad de una comunicación eficaz. Deben cuidadosamente escuchar todo el mensaje ofrecido por los líderes de mayor antigüedad y deben tomar en cuenta el contexto en el cual se manifiesta. En algunos casos, deben escuchar varios comentarios de los mensajes en distintos contextos para ganar una apreciación total del concepto del mensaje, o desafiar el comentario en un intercambio de opiniones para captar todo el significado. Esta puede ser una expectativa poco realista. So el peso de la comunicación clara descansa sobre

los líderes de mayor antigüedad que emiten el mensaje.

37. Varias ideas expresadas en esta sección fueron inspiradas por conversaciones llevadas a cabo entre los autores y el Dr. Lenny Wong del Instituto de Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército. A fin de analizar con más profundidad el debate nacional donde los oficiales retirados expresan sus opiniones: Cook, L., Martin, "The Revolt of the Generals: A Case Study in Professional Ethics," *Parameters* 38.1 (primavera de 2008): 4-15, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA485882>. John Rupp, *Armchair Generals or Concerned Patriots: The Revolt of 2006*. U.S. Army War College USAWC Program Research Paper (9 May 2008), 1-25. David Wood, "Military Officers Chafe for Bigger Role in Policy Decisions," *PoliticsDaily.com* (4 de octubre de 2010), <http://www.politicsdaily.com/2010/10/04/militaryofficers-chafe-for-bigger-role-inpolicy-decisions/>. Gurney, H., David y Smotherman, D., Jeffrey, "An Interview with Michael G. Mullen," *Joint Force Quarterly* 54 (Third Quarter 2009): 7-11, <https://digitalndulibrary.ndu.edu/u?/ndupress,21107>. Responsibility to remain subordinate: Mackubin Thomas Owens, "Rumsfeld, The Generals, and the State of U.S. Civil-Military Relations," *Naval War College Review* 59.4 (otoño de 2006): 68-80, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA519804>. David Margolick, "The Night of the Generals," *Vanity Fair* 560, April 2007, 246. Matthew Moten, "The Army Officer's Professional Ethic—Past, Present, and Future," Carlisle Barracks: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, February 2010, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA514082>. Joseph J. Collins, "What Civil-Military Crisis?" *Armed Forces Journal* 147.6 (February 2010): págs. 18-21, <http://www.armedforcesjournal.com/2010/02/4419089/>.

38. Los oficiales retirados quienes fueron sumamente publicados y grandes críticos del Departamento de Defensa de Rumsfeld y sus compañeros oficiales de mayor antigüedad entre los que se encuentran, saber: MG John Batiste, MG Paul Eaton, MG Charles Swannack, LTG Gregory Newbold, GEN Barry McCaffrey, and GEN Anthony C. Zinni. Además, los medios de "noticias de entretenimiento" cada vez más buscan a los oficiales retirados para defender o refutar las posturas oficiales y proporcionar comentarios sobre motivos alegados racionales.

39. Thomas E. Ricks, "Sure, You're a Vet, but that doesn't mean you have license to act like a jerk," 17 June 2011, from http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/06/17/sure_you_re_a_vet_but_that_doesn_t_mean_you_have_license_to_act_like_a_jerk.

40. Ver la observación 35.

41. Jennifer Griffin, "Dempsey 'disappointed' by anti-Obama campaign by exmilitary members," *Foxnews.com*, 21 August 2012, from <http://www.foxnews.com/politics/2012/08/21/dempsey-disappointed-by-anti-obama-campaign-by-ex-militarymembers/> (30 de diciembre).

42. Goldich, Robert, CRS Report 97-719F, *The Army Reserve Components: Strength and Force Structure Issues*, actualizado el 15 de julio de 1997.

43. Leahy, J., Patrick, "Sen. Leahy issues statement on final passage of national defense authorization act for Fiscal Year 2012," *US Federal News Service* (Washington, DC: HT Media Ltd, 2011).

44. Poppo y Schepke, p. 132.

45. Ver la introducción en Allen, D., Charles y Gerras, J., Stephen, "Developing Creative and Critical Thinkers," *Military Review* (November-December 2009): págs. 77-83.

46. Ver, HASC Chair, Duncan Hunter's scathing remarks to LTG Joseph L. Yakovac, MG Buford C. Blount III and the acting Under Secretary of Defense (Acquisition, Technology, and Logistics) the Honorable Michael W. Wynne, during a 21 April 2004 hearing before the HASC Committee on the Armed Services, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 December 2011). At one point he told these soldiers "You guys can't tie your shoe laces!"

47. Kim, p. 626.

48. Poppo y Schepke, p. 130.

49. U.S. Army, ADRP 1 (Washington, DC: Department of the Army, 14 June 2013 September 2012), 1-5.