

La erosión de la confianza y corrosión de la identidad

Coronel John A. Vermeesch, Ejército de EUA

Ninguna profesión puede sobrevivir si pierde la confianza de sus clientes y, hoy en día, el Ejército tiene mucho que hacer para restaurar su credibilidad como una institución autorreguladora.

—Don Snider, PhD

EN LA ACTUALIDAD, la advertencia del Profesor Don Snider al Ejército en el número de 2004 del libro *The Future of the Army Profession* [El futuro de la Profesión del Ejército] es más relevante que nunca. En los dos últimos años, el Ejército ha estudiado y debatido lo que significa ser una profesión y qué califica a las personas como profesionales. El Ejército se ha esforzado por mantener su estatus profesional en calidad de institución y evitar convertirse en solo otra burocracia gubernamental. Sin embargo, la tarea crucial que se avecina requiere que el Ejército identifique las futuras amenazas a la profesión y protegerse contra las mismas. En el presente artículo, se aborda dicha tarea. Se identifican los desafíos que enfrenta la profesión del Ejército al 2020 y más allá y, se hacen recomendaciones para superarlos. Las amenazas principales a la profesión del Ejército en la siguiente década son la erosión de la confianza del pueblo estadounidense junto con una corrosión de la identidad entre los soldados profesionales del Ejército.

Hay una creciente brecha entre los civiles que controlan las Fuerzas Armadas y los oficiales que las lideran, producido por una opinión cada

vez más fuerte de que el cuerpo de oficiales no controla ni mantiene los estándares legales y éticos de la institución. Algunos Generales del Ejército empeoran esta percepción al perpetrar los mismos delitos que se les ha encomendado controlar. Si bien todavía no han sido completamente puesto de manifiesto en las opiniones del público estadounidense, las pruebas de esta pérdida surgen rápidamente en la forma de llamados, tanto del Poder Ejecutivo como el Poder Legislativo, por la estrecha supervisión de las autoridades civiles del Ejército.

La amenaza de la pérdida de la confianza, en sí, es significativa y se agrava por la corrosión de la identidad profesional en el segmento del cuerpo de oficiales que entra en su fase de líderes de mayor jerarquía. En su papel como administradores de la profesión, estos líderes, hoy en día, inhiben su capacidad de desarrollar el futuro de la profesión y socializar a la siguiente generación de soldados y líderes.

Estas dos posibles amenazas, la erosión de la confianza y la corrosión de la identidad profesional, son, en sí, desafíos significativos. Sin embargo, en el contexto de un ambiente volátil, indefinido, complejo y ambiguo del siglo XXI, estas amenazas podrían resultar en graves daños al apresto de las fuerzas. En el contexto de un inminente período de reducción de recursos, el Ejército debe encontrar soluciones eficaces para impedir la burocratización de la institución y su debilitamiento como profesión.

El Coronel John Vermeesch es el Subdirector del Centro de la Profesión y Ética del Ejército. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Universidad de Long Island

y otra Maestría de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Previamente, sirvió en calidad de comandante de batallón en dos despliegues a Irak.



(Lisa Daniel, American Forces Press Service)

De izquierda a derecha: El Representante Michael Turner del estado de Ohio, el General Martin E. Dempsey, Jefe del Estado Mayor Conjunto, el entonces Secretario de Defensa Leon E. Panetta y la Representante Loretta Sánchez del estado de California, participan en una rueda de prensa en la Cámara de Representantes en Washington, D.C., 16 de abril de 2012.

El Ejército como profesión

Los oficiales de mayor jerarquía del Ejército previeron que el propósito de la campaña sería facilitar “un diálogo en todo el Ejército sobre la profesión militar”.¹ Estos líderes llevaron a cabo un nuevo estudio del Ejército como profesión y los efectos que una década de guerra había surtido en la misma. La campaña buscó contestar tres preguntas cruciales:

- ¿Qué significa para el Ejército ser una profesión?
- ¿Qué significa ser un soldado profesional?
- Después de nueve años de guerra, ¿cómo están logrando estas aspiraciones los profesionales individuales y la profesión?²

La campaña, encabezada por el Centro de la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés), contestaron estas preguntas y proporcionaron importantes definiciones y conceptos que forman la base conceptual del trabajo delineado

en el capítulo 2 de la Publicación Doctrinal del Ejército 1 (ADP 1), *The Army* y la Publicación Doctrinal de Referencia del Ejército 1 (ADRP 1), *The Army Profession*. Las dos publicaciones constituyen el estándar establecido mediante el cual el Ejército se auto evalúa como profesión.

En la ADRP 1, se describe cuatro aspectos que se deben lograr para que un empleo sea considerado una profesión. En primer lugar, debe proporcionar un servicio indispensable a la sociedad, que la propia sociedad no puede proporcionar, pero que la sociedad necesita para florecer. En segundo lugar, debe proporcionar un servicio al trabajar con conocimientos abstractos y prácticas desarrolladas en la pericia humana. Pocas veces, este tipo de trabajo es rutinario y, por lo regular, toma muchos años de estudio y aprendizaje experimental para dominarlo. Se mide a través de la eficacia, no la eficiencia. En tercer lugar, una profesión debe ganar y mantener la confianza de sus clientes a

través de un uso ético de su pericia. Por último, basado en las relaciones de confianza con los clientes, éstos deben otorgar la autonomía relativa a la profesión en el uso de su arte y pericia. Ellos prevén que la profesión constantemente ejerce el juicio discrecional a medida que los profesionales individuales se regulan en la profesión.³

En la ADRP 1, también se describe las características esenciales de la profesión el Ejército.⁴

- Fiabilidad.
- Competencia militar.
- Servicio honorable.
- Espíritu de solidaridad
- Administración de la profesión.

El pueblo estadounidense *confía* en el Ejército como profesión. La fiabilidad siempre ha sido la base de la relación entre el Ejército y el pueblo estadounidense.⁵ Según lo describe Snider, “Debido a esta relación, el pueblo estadounidense le otorga un gran nivel de autonomía al Ejército para crear sus conocimientos expertos y regular el uso de dichos conocimientos por sus individuos profesionales. Los empleos no profesionales no gozan de una autonomía similar”.⁶

En el Ejército, la *competencia militar* es igual al “diseño, generación, apoyo y uso ético del poder terrestre”.⁷ El *servicio honorable* alude al hecho de que el Ejército existe para apoyar y defender la Constitución y el sistema de vida estadounidense. Los profesionales del Ejército lo hacen a través de adherencia a los valores del Ejército.⁸ El *Espíritu de solidaridad* se refiere al vínculo que existe entre los profesionales del Ejército que proporciona un propósito común y persistencia para superar obstáculos y ganar guerras. En último lugar, la *administración* de la profesión se refiere al Ejército como “responsable porque no solo se le requiere cumplir las misiones de hoy en día con los recursos disponibles, sino también las misiones del futuro para garantizar que la profesión siempre sea capaz de cumplir toda misión que nuestra Nación nos encomiende”.⁹ Siempre que los líderes, soldados y civiles del Ejército mantengan su compromiso con estas cinco características, el Ejército seguirá siendo una profesión.

Para efecto del presente artículo, las siguientes presunciones son pertinentes: En primer lugar, el

Ejército es una profesión según las definiciones antes delineadas. En segundo lugar, según Snider y otros eficazmente han sostenido, que si bien el Ejército, inherentemente, es una profesión, también puede contar con muchas de las características de una burocracia. El desafío del Ejército para seguir siendo una profesión, debe ser el lograr un equilibrio entre las dos. Si erosiona la confianza, disminuye la autonomía y las Fuerzas Armadas se parecen más a una burocracia gubernamental obediente que una profesión.¹⁰ El hecho de que “el Ejército [se esfuerza por ser]... una vocación compuesta de expertos certificados en el empleo ético de poder de combate terrestre, quienes sirven bajo la autoridad civil, encomendados a defender la Constitución y los derechos e intereses del pueblo estadounidense”, sugiere que el mismo aspira al profesionalismo.¹¹ Con esta aspiración definida, se puede examinar los desafíos directos al estatus “profesional” del Ejército.

La erosión de la confianza

En la ADP 1, se dedica todo el segundo capítulo a una discusión de la profesión del Ejército y comienza con una definición de la profesión que se basa en la confianza entre los soldados individuales; la confianza entre soldados y líderes; la confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército; y la confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense. Explica aún más la importancia de la disciplina en las unidades como un requisito fundamental en el desarrollo de dicha confianza.¹² De igual modo, El Jefe de Estado Mayor del Ejército, el General Raymond Odierno, enumera una de sus prioridades estratégicas como un perdurable “compromiso a la Profesión del Ejército, una invocación noble y desinteresada que se basa en el fundamento de la confianza”.¹³ Además, describe los estándares estrictos y la disciplina, así como la integridad, entre los principios rectores más esenciales del Ejército.¹⁴ Si se admite que la confianza es un factor indispensable, entonces, la profesión debe prestar atención cuando comienzan a surgir asuntos relacionados con la confianza.¹⁵ Aparentemente, han comenzado a surgir. En una reciente discusión que tuvo lugar el Día de

los Líderes del Ejército en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, los cursantes claramente comprendieron que el Congreso se preocupa de la falta de disciplina en las Fuerzas Armadas. Algunos legisladores del Congreso recomiendan una suspensión de la autoridad bajo el Código de justicia militar (UCMJ, por sus siglas en inglés) para los comandantes militares por una percibida carencia de seriedad en el trato de actos de mala conducta. Si los comandantes pierden la capacidad de usar el UCMJ para imponer disciplina en la profesión, pierden la capacidad de auto regulación, uno de los cuatro aspectos de una profesión. Si el cliente pierde la confianza y comienza a suspender la autonomía de la profesión, la profesión toma otro giro hacia solo ser otra burocracia.¹⁶

El Ejército no carece de precedente histórico con respecto a la pérdida de autonomía por causa de la percepción de que no ejerce un buen juicio discrecional. La época de fines de la década de los años 90 proporciona un ejemplo del Ejército y la pérdida de la confianza por parte de sus clientes en relación con el maltrato de aprendices en el Campo de Prueba de Aberdeen.¹⁷ El Congreso impuso el control externo. Dicha pérdida de confianza representó una pérdida de capital de las profesiones —“Si nosotros (el Ejército) perdemos la relación de confianza con el pueblo estadounidense, se desintegraría toda la estructura de nuestra profesión”.¹⁸ El Ejército perdió la confianza como resultado del caso en Aberdeen y el Congreso tomó medidas.

En la última década, el Centro de Liderazgo Público de la Universidad de Harvard ha recolectado y publicado datos en su Índice de Liderazgo Nacional sobre el nivel de confianza que el pueblo estadounidense tiene con importantes sectores de la sociedad estadounidense. En 2010, los datos continuaron reflejando que “a pesar de una percibida crisis de la decreciente confianza... las fuerzas armadas siguen siendo el sector más respetado de nuestra sociedad”.¹⁹ De igual modo, una encuesta de opinión pública de Gallup de 2012 reveló que 75% de estadounidenses depositan “mucho” confianza en las fuerzas armadas, más que cualquier otra profesión.²⁰

Dichas estadísticas indican que la confianza que el pueblo estadounidense tiene con el Ejército todavía no es una preocupación, pero no es necesario considerar más que las recientes propuestas del Congreso para comprender que algunos integrantes del mismo pierden la confianza que le tienen al Ejército. Las recientes acciones del Poder Legislativo revelan las grietas en el fundamento de la confianza con las fuerzas armadas. Algunos integrantes del Congreso han perdido la confianza con las fuerzas armadas en cuanto a su capacidad de lidiar adecuadamente con la falta de disciplina y el pueblo estadounidense está cansado de leer historias de acosos sexuales, ritos de iniciación fuera de control y los problemas que tiene el Ejército con la prevención de suicidios. Por consiguiente, la autoridad constitucional toma medidas para proporcionar la supervisión necesaria sobre las fuerzas armadas a través de la legislación que limita la autonomía militar de auto regularse con respecto a estos asuntos. El Ejército, entre las otras instituciones armadas, parece ser el foco de los asuntos como el acoso sexual, los ritos de iniciación incontrolados y suicidios y, por lo tanto, tiene su parte de la culpa por la erosión de la confianza.

Las fuerzas armadas retienen aproximadamente un tercio de sus transgresores sexuales convictos. La Enmienda 3016 del Proyecto de Ley de la Política de Defensa de 2013, introducida por la Senadora Kirsten Gillibrand del estado de Nueva York, demuestra el nuevo interés del Congreso en este hecho. Fue fácilmente aprobada por el Senado y requiere que todo integrante de las Fuerzas Armadas convicto de violación, agresión sexual o sodomía forzosa sea administrativamente dado de baja si su sentencia todavía no incluye la destitución del servicio militar. Esto es solo el primero de muchas actas de supervisión destinadas a controlar las opciones de las fuerzas armadas en cuanto a cómo lidiar con delitos sexuales.²¹ La legislación surge de la opinión de la Senadora Gillibrand que la “violencia sexual en las Fuerzas Armadas continúa ocurriendo a un ritmo alarmante”.²² En principio, el Senado le manifestó a las Fuerzas Armadas en general y al Ejército en

particular, que ya no les tiene confianza en cuanto a su capacidad de resolver el problema.²³

En la Cámara de Representantes, el Representante Speier del estado de California patrocinó el Acta de supervisión y prevención de agresiones sexuales (STOP, por sus siglas en inglés) en noviembre de 2011, con el objetivo de proporcionar la supervisión en los casos de agresión sexual. La propuesta exige la “remoción de autoridad de la cadena de mando para investigar las alegaciones de agresión sexual”.²⁴ Más allá del Acta STOP, en 2012, alegó el hecho de que se necesitan tomar aún más medidas, en una carta al Presidente del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes declarando que “es imprescindible que el Congreso responsabilice a las Fuerzas Armadas y, en realidad, implemente una política de cero tolerancia como respuesta a dicho problema”.²⁵ Sin lugar a dudas, estas no son las palabras de una autoridad civil que confía que los militares se auto regulen.

La mayoría de las propuestas delineadas en los párrafos previos fueron formalizadas cuando el presidente Barack Obama las aprobó como parte del Acta de Autorización de Defensa Nacional de 2013.²⁶ Esto también indica una erosión de la confianza. La legislación destinada a limitar la capacidad de los comandantes militares de lidiar con acciones de desobediencia es algo fuera de lo común y las Fuerzas Armadas deben considerar esta supervisión del Congreso como prueba de que las Fuerzas Armadas están perdiendo la confianza de los civiles que las controlan.

Uno de los propósitos del UCMJ es conceder a los comandantes la capacidad de regular la profesión. Ofrece una serie de opciones para lidiar con delitos por medio del cual los profesionales ejercen el juicio discrecional y no, necesariamente, tienen que lidiar con todos los caso de la misma manera.²⁷ Si el Ejército quiere seguir siendo considerado una profesión, El Congreso debe permitirle auto regularse según los principios rectores de su propia ética.



(Ejército de EUA)

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, general Ray Odierno, dice al Congreso que la agresión y acoso sexual no se toleraran en el Ejército, lo que atentamente escucha el general Martin Dempsey, Jefe del Estado Mayor Conjunto. Odierno dijo en la audiencia del 4 de junio de 2013 que el Ejército está tomando medidas para abordar el problema e impedir otros incidentes de agresión y acoso sexual. (Lisa Ferdinando, ARNEWS)

Las pruebas, hasta el momento, fácilmente podrían hacer creer que la reciente supervisión del Congreso solo está relacionada con las agresiones sexuales en las Fuerzas Armadas. Sin embargo, la senadora, Patty Murray, del estado de Washington introdujo un proyecto de ley similar con el objeto de revisar y arreglar los programas de salud mental y prevención de suicidios del Departamento de Defensa.²⁸ Se podría concluir que Murray y el resto del Senado de EUA que aprobó la enmienda, ha perdido la confianza en la capacidad de las Fuerzas Armadas para lidiar con el asunto por sí solas.

El Poder Ejecutivo del gobierno también muestra su poder de supervisión, al obligar a los líderes militares hacer una introspección franca en virtud de las acciones de desobediencia por parte de los integrantes de mayor jerarquía en la profesión militar, incluyendo notables Generales retirados. Según recientemente declaró el General Martin Dempsey, Jefe de Estado Mayor Conjunto, “Si en realidad somos una profesión... deberíamos resolverlo antes de que otra persona lo resuelva por nosotros.”²⁹ En las secuelas de falta de ética profesional por algunos de los líderes militares de mayor jerarquía, de hecho, advirtió que si las Fuerzas Armadas no ejercen control de las deficiencias éticas, aquellos que controlan a las mismas lo harán.

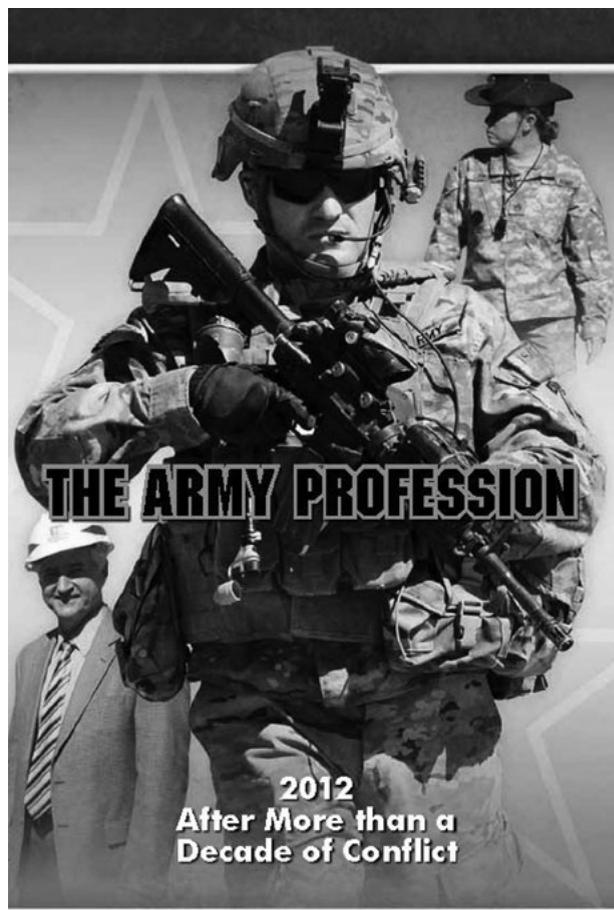
Al hacer esta declaración, el general Dempsey estaba respondiendo a la orientación del Secretario de Defensa de hacer una evaluación holística de los programas de entrenamiento ético de las Fuerzas Armadas a fin de determinar si estos programas concebidos para los oficiales de mayor jerarquía eran suficientes.³⁰ Estos hechos son pruebas de que la confianza del Poder Ejecutivo disminuye y la revisión de Dempsey de los estándares del entrenamiento ético es una iniciativa para rápidamente rellenar las nuevas grietas que se forman en la base de la confianza.

Como es el caso con todo fundamento, las grietas no simplemente se forman; más bien indican problemas éticos más profundos que necesitan ser tratados. Snider contiene con este punto, al declarar lo siguiente—

El cliente del Ejército, el pueblo estadounidense, puede determinar el grado en el cual el Ejército es una profesión y lo hará basado en los vínculos de confianza creados con el pueblo por medio de la manera eficaz y ética, con la cual el Ejército continúa desarrollando y usando sus capacidades.³¹

En otras palabras, la confianza del pueblo estadounidense es la sangre vital de la profesión. Si el Ejército pierde la confianza del pueblo, en consecuencia, la profesión dejará de existir.

Afortunadamente, a medida que el Ejército sigue adelante, ya posee sólidos mecanismos que ayudan a restaurar la confianza decreciente. Un resultado significativo de la Campaña de la Profesión del Ejército es la llegada en 2013 del programa de educación y entrenamiento, denominado “America’s Army—Our Profession” [El Ejército de EUA —Nuestra profesión], elaborado



El folleto de la Profesión del Ejército, publicado por el Centro de la Profesión y Ética del Ejército en 2012.

por el CAPE. El programa comenzó oficialmente en la Base Conjunta Langley-Eustis el 3 de enero de 2013, cuando el Comando de Adiestramiento y Doctrina presentó un taller de capacitación de formación profesional destinado a presentar el programa.³² El sistema de educación incluye temas trimestrales que los líderes del Ejército tienen que discutir en sus unidades.³³ De octubre a diciembre de 2013, el cuarto trimestre se centra en la confianza, la base de la profesión. En este período, el Ejército destacará las relaciones basadas en la confianza tanto en la institución como con la sociedad en general.³⁴

Mientras los líderes del CAPE desarrollan paquetes educativos que abordan el tema de la confianza, deben incorporar escenarios basados en viñetas que demuestran cómo la mala conducta llega a ser el agente que erosiona la base de la confianza en el Ejército. Al desarrollar estos escenarios educativos, cargados con valores, deben incorporar adecuados modelos pedagógicos, que probablemente requerirán la investigación inmediata sobre cómo emplear mejor dichos modelos.

Sin embargo, más allá del cuarto trimestre de 2013, el Ejército debe establecer la certificación en todos los aspectos de la profesión, incluyendo la confianza, como un requisito educativo. En la ADRP 1, *The Army Profession*, el manual doctrinal para la profesión, se garantiza que el Ejército habla con una sola voz en todos los programas de formación profesional.

Por otra parte, el Ejército debe aprovechar los conceptos de juego para adelantar los valores de la profesión. Si bien hay algunos módulos de entrenamiento ético de primera persona en un contexto de juego tal como el *Moral Combat* del CAPE, el Ejército debe avanzar aún más en esta estructura virtual.³⁵ Solo requiere mejoras en los escenarios para fusionar la educación ética con otros simuladores tales como los que se usan para los vehículos de combate y el entrenamiento de unidades pequeñas. En último lugar, los líderes de mayor jerarquía del Ejército deben dirigir las mejoras de los escenarios que obligan a los profesionales del Ejército a tomar decisiones basadas en los valores del entrenamiento colectivo en todo nivel.

De hacerse correctamente, se puede imaginar las discusiones en las post evaluaciones en los centros de entrenamiento de combate del Ejército que se centran no solo en las tácticas competentes, sino también en las convincentes decisiones éticas que mejoran el futuro de la profesión. Al incorporar estos métodos, el Ejército puede comenzar a sellar las grietas en la base de la confianza y garantizar que jamás vuelvan a aparecer.

La corrosión de identidad

Contrario a la amenaza de la erosión de la confianza, la corrosión de la identidad profesional surge como otra amenaza a la profesión en la siguiente década. Un concepto que aparece de la Campaña de la Profesión del Ejército es la “renovación del aspecto inigualable de la identidad y papel que desempeñan los líderes estratégicos del Ejército —los Sargentos Mayores, Coroneles, Generales y los integrantes del Servicio Ejecutivo Superior [los civiles de mayor jerarquía del Departamento del Ejército] —como los administradores de la Profesión del Ejército”.³⁶

Sin embargo, muchos de estos administradores no comprenden lo que significa ser un profesional de la manera que la emergente doctrina del Ejército lo define. No se consideran profesionales. Aún más preocupante, muchos de estos administradores no piensan que sea necesario redefinir al Ejército como profesión ni mantener su estatus profesional. Esta falta de comprensión profesional entre los emergentes líderes a nivel estratégico no debe sorprender, como mínimo, por dos razones, como mínimo.

En primer lugar, entre las conclusiones que surgieron de la publicación del *The Future of the Army Profession* en 2002 era la conclusión de que los oficiales subalternos no se consideraban profesionales.³⁷ Hoy en día, después de más de diez años, estos mismos Capitanes y Mayores de 2000 son los Tenientes Coroneles y Coroneles de 2013. Según la definición del Ejército, sí son administradores de la profesión, pero el Ejército ha hecho poco en los últimos diez años para incrementar el sentido de identidad profesional de este grupo. Luego de más de un año de estudio en

la Escuela de Comando y Estado Mayor, que solo incluyó un curso sobre el tema de liderazgo, este grupo recibió poca, o ninguna, educación formal sobre la identidad de la profesión. El enfoque en las guerras ha formado parte del problema.

Hay constancia que sugiere que esta deficiencia contribuye a la corrosión de identidad. Solo se necesita hablar con un grupo de Coroneles y plantear unas preguntas detalladas sobre la profesión. Esto llegó a ser aparente después del discurso de Snider ante la promoción de 2013 de la Escuela Superior de Guerra del Ejército— sus comentarios se centraron en los desafíos que enfrentan los líderes estratégicos del Ejército en cuanto a mantener una profesión militar durante las venideras reducciones en los gastos de la Defensa.³⁸ Las resultantes discusiones en los seminarios después de sus discursos revelaron que muchos de los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra consideraron el tema de poca importancia.

En una inminente época de recursos limitados, estos emergentes líderes estratégicos probablemente volverán a lo que aprendieron en la década de los 90. En esta época previa de recursos limitados, las prácticas comerciales eficaces de hacer más con menos llevó a una pérdida inicial de identidad profesional y otras tendencias burocráticas en primer lugar.³⁹ Posiblemente, para empeorar esta situación, muchos de los Generales de hoy en día eran los comandantes de batallón y brigada que ejecutaban estas prácticas en el último período de reducción de gastos de la defensa.

Este grupo de Coroneles carecen de identidad profesional y llevan la responsabilidad de crear los programas de formación que inculcarán los valores profesionales en la siguiente generación de líderes. El Ejército se da cuenta de que los integrantes de la Generación Milenaria serán las personas más influyentes en el Ejército de 2015 a 2024, tanto como los soldados experimentados como nuevos reclutas. En calidad de grupo, estos soldados son una generación diversa y desarticulada. Parecieran ser un grupo tolerante, pragmático, ambicioso y optimista. Creen en su influencia e identidad inigualable. Son inherentemente conocedores del mundo digital. Sin embargo, de más relevancia

al Ejército, sus valores no se alinean con los del Ejército y están en un proceso de cambio.⁴⁰

En encuestas extensas con alumnos de escuelas secundarias, el Instituto de Ética Josephson declaró que más de 50 por ciento admite haber hecho trampa en exámenes y más de 55 por ciento admite haber mentido a un maestro acerca de algo de carácter significativo el año pasado.⁴¹ Si bien estas tendencias han mejorado un poco en los años previos, indican significativos problemas con respecto a los valores de la juventud estadounidense. Además, según muchos dicen, la Generación del Milenio, por lo general, está impulsada, “más por un énfasis en los valores extrínsecos tales como el dinero, fama e imagen” y mucho menos por “los valores intrínsecos tales como la auto-aceptación, afiliación grupal y comunidad”.⁴² Se debe prever de una manera razonable que esta brecha de valores continuará extendiéndose mientras que este grupo asciende en grado para liderar a las Fuerzas Armadas.

En 2014 el Ejército presentará su Memorándum de Objetivos de Programa que diagramará las decisiones sobre la futura asignación de recursos del Ejército para los siguientes seis años.⁴³ Esto significa que el Ejército tiene un año para elaborar sus conceptos iniciales con respecto al personal, entrenamiento y desarrollo del Ejército de 2020.

La primera condición relacionada con la corrosión de identidad, la falta de identidad profesional entre los administradores de la profesión, debe ser relativamente fácil de superar. El Ejército ya ha comenzado el antes mencionado programa de educación “America’s Army—Our Profession” en 2013. El programa incorpora el concepto de identidad. Si los líderes del Ejército de mayor jerarquía destacan la importancia de la profesión a sus administradores emergentes, estos guerreros probablemente internalizarán la importancia de comprender la profesión.

Una manera que el Ejército usa para destacar la identidad de líderes de mayor jerarquía es a través del desarrollo de un Simulacro Interactivo Experimental Virtual (VEILS, por sus siglas en inglés) automatizado. El programa se centra en la toma de decisiones éticas en el nivel de



(Ejército de EUA. Soldado Reese Von Rogatzs)

Soldados del 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División de Infantería, marcha al Estadio de Soldados en la Base Conjunta Lewis-McChord, estado de Washington, 28 de julio de 2013 durante una ceremonia de bienvenida. Los soldados del 4º SBCT se replegaron de un despliegue de nueve meses en Afganistán en apoyo a la Operación Enduring Freedom.

líder superior.⁴⁴ Todo escenario desarrollado proporciona dilemas realistas y les presenta a los participantes numerosos desafíos éticos. El Ejército debe continuar invirtiendo en el programa VEILS y rápidamente implementarlo. La participación debe ser un requisito para la certificación profesional conmensurativa con el servicio en el nivel de Coronel y superior en todo el Ejército. Además, el Ejército debe continuar invirtiendo en otros simulacros que ayudarán a certificar la identidad en toda la fuerza. El Ejército se da cuenta de que los “futuros aprendices preferirán las experiencias de aprendizaje independiente y tendrán una afinidad en el autodesarrollo y aprendizaje para el resto de sus vidas y preferirán las experiencias de aprendizaje colaborativas.⁴⁵ El ambiente virtual proporciona un lugar relativamente económico para producir estas experiencias.

El reclutar y retener a los futuros líderes requerirá adaptaciones especiales a los modelos

y prácticas tradicionales de formación de líderes del Ejército. El Ejército debe invertir en sus programas de desarrollo moral para superar los problemas de desvanecimiento de la moral y la racionalización entre los administradores profesionales e impedir una desconexión moral en la siguiente generación de líderes. En casi todos los casos de mala conducta, tanto en el Ejército como fuera, las personas comprenden las implicancias éticas de las situaciones en que se encuentran. Saben lo que se debe hacer, exhibir la intención de actuar éticamente, pero no lo hacen. Ellos racionalizan y se desconectan moralmente entre la intención y la acción para lograr la gratificación a corto plazo.⁴⁶ La investigación de Hannah y Sweeny demuestra que las mejoras de identidad moral tienen lugar a través de encuentros morales logrados mediante la sumersión en las “experiencias de desarrollo de los líderes que reflejan el mundo real, aún si son virtuales o

en directo”. También destacan la importancia de formar estas experiencias a través de la reflexión guiada de “mentores capacitados”.⁴⁷

El Ejército también debe hacer una gran inversión en cómo capacitará a las futuras generaciones de líderes para continuar fomentando la identidad profesional. Por ejemplo, en el documento final sobre el tema de liderazgo del Ejército, la ADRP 6-22, *Army Leadership* debe dedicar más de cuatro párrafos al concepto de desarrollo de carácter.⁴⁸ Afortunadamente, el Ejército cuenta con una base sólida para comprender el desarrollo moral en *The U.S. Army Concept for the Human Dimension in Full Spectrum Operations 2015-2024*. En dicha publicación, se destaca la importancia de guiar y preparar a “oficiales y suboficiales en sus iniciativas para formar a soldados morales y éticos”.⁴⁹ Se dedica un capítulo completo al componente moral de la dimensión humana. El liderazgo del Ejército debe hacerlo un requisito de lectura para todo curso de suboficial de mayor antigüedad y todo oficial como parte del Curso de Especialización de Capitanes.

Más allá de la confianza de los clientes, los líderes y la capacitación de los mismos siguen siendo el factor vital que mantiene unida a la profesión. Según lo declara Snider, “el punto crítico aquí es que el liderazgo en el Ejército, especialmente la competencia y el carácter de sus líderes individuales en todo nivel, tanto uniformados como civiles, es el factor más influyente en el Ejército para ser y seguir siendo, una profesión.”⁵⁰ A medida que el Ejército se prepara para el futuro, sería muy conveniente prestar atención especial a los sistemas de capacitación de líderes y garantizar que estos programas incluyan certificaciones y educación relevante sobre el razonamiento moral y el desarrollo de carácter. Esto es esencial a medida que el Ejército se esfuerza por eliminar la corrosión de identidad y llenar las brechas en cuanto a los valores de la sociedad para el futuro de la profesión.

Conclusión

Es evidente que el Ejército enfrenta grandes desafíos contra su estatus como una profesión en la siguiente década. Uno de dichos desafíos es la amenaza de la erosión de la confianza del cliente del Ejército, el pueblo estadounidense. El Ejército debe seguir siendo sumamente consciente de la erosión de la confianza demostrada con el incremento de la supervisión tanto por el Poder Legislativo como el Poder Ejecutivo del Gobierno y actuar decisiva y convincentemente para superarlo. Además, la profesión del Ejército tiene dificultades debido a la falta de sistemas de desarrollo de carácter para cerrar las brechas de valores entre el Ejército y la sociedad estadounidense. La buena noticia es que la Campaña de la Profesión del Ejército, iniciada en 2010 y que resultó en el programa de educación “America’s Army—Our Profession” de 2013, ha puesto al Ejército en el camino correcto para analizar minuciosamente las soluciones de todos estos desafíos. Además, estas amenazas todavía no han alcanzado el nivel de crisis y todavía tenemos el tiempo suficiente para implementar soluciones a fin de impedir el deterioro de la profesión. Sin embargo, el Ejército debe actuar en seguida y no debe dormirse sobre sus laureles. El Ejército debe actuar en seguida para moldear el futuro, porque lo exigen los presupuestos austeros y la inminente oleada de personas de la Generación Milenio en las filas. Si el Ejército desea seguir siendo una profesión, encontrará métodos en la siguiente década para incorporar las recomendaciones para superar las amenazas de la erosión de la confianza y la corrosión de la identidad como se sugiere en el presente artículo. Al Ejército, en su papel de sirviente leal a la Nación, no le queda otro camino que reforzar los principios que lo hace una profesión. El pueblo estadounidense depende del Ejército, como la fuente preeminente del poder terrestre de la Nación, en la actualidad y en el futuro, para proteger su seguridad nacional y ganar guerras.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms (West Point, Nueva York: Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 8 de diciembre de 2010), Prefacio.
2. *Ibid.*, p. 1.
3. Army Doctrinal Reference Publication (ADRP) 1, The Army Profession (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 June 2013), vi-vii.
4. *Ibid.*, ix-x.
5. *Ibid.*, ix.
6. Snider, Don M., "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession" *Strategic Studies Institute Professional Military Ethics Monograph Series 4* (febrero de 2012): p. 8.
7. ADRP 1, ix.
8. Los siete valores del Ejército son lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal. Véase la ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 2012), págs. 3-1 a 3-3, para más información sobre cómo el Ejército define todos los valores.
9. ADRP 1, ix.
10. Snider, Don M., "The U.S. Army as Profession" en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded—Second Edition*, Don M Snider, director de proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 13.
11. General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms, p. 4.
12. Army Doctrinal Publication (ADP) 1, The Army (Washington, DC: GPO, 17 de septiembre de 2012), págs. 2-2 a 2-8.
13. Odierno, Raymond T., *Marching Orders of the 38th Chief of Staff, U.S. Army*, (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, enero de 2012), p. 2.
14. *Ibid.*, p. 3.
15. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction", p. 19.
16. Burk, James, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession," en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded—Second Edition*, Don M Snider, director de proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Boston: McGraw Hill, 2005), págs. 51-52.
17. Esta cita refiere a una investigación que reveló que los sargentos instructores en el Terreno de Prueba Aberdeen estaban "sistemáticamente abusando a los aprendices". El asunto ocurrió a largo plazo y fue extenso y dado que "el Ejército no se reguló la adherencia a una ética adecuada, el Congreso aprobó la legislación con lenguaje muy específico sobre cómo entrenar y liderar a nuestros soldados". Esto y otros incidentes similares, tales como maltrato de detenidos y muertes ilegales o indiscriminadas de no combatientes, también pueden agotar la reserva de confianza del Ejército. La cita y esta información fueron publicadas en General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms (West Point, Nueva York: Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 8 de diciembre de 2010), p. 8.
18. *Ibid.*
19. Reed, George E. "Threats to the Profession of Arms," *Defense Policy Journal*, 28 de febrero de 2011, <http://www.defensepolicy.org/2011/george-reed/threats-to-the-profession-of-arms> (17 de septiembre de 2012).
20. Encuesta Gallup, "Confidence in Institutions," junio de 2012, <http://www.gallup.com/poll/1597/Confidence-Institutions.aspx> (2 de enero de 2013).
21. Maze, Rick, "Senate Cracks Down on Sex Assaults in Military," *The Navy Times*, 28 de noviembre de 2012, www.navytimes.com/mobile/news/2012/11/military-sex-assaults-senate-troops-discipline (13 de diciembre de 2012).
22. Cox, Ramsey, "Senate Passes Amendments on Sexual Violence, Mental Health in the Military," *The Hill*, 28 de noviembre de 2012, <http://thehill.com/blogs/floor-action/senate/269911-senate-amendment-on-sexual-violence> (13 de diciembre de 2012).
23. *Ibid.*
24. Hamedy, Sava, "Sexual Assaults Taint Military, as Congress Turns up Heat on Pentagon to Deal with Problem," *BU Washington News Service*, julio de 2012, <http://buwashingtonnews.com/2012/07/26/sexual-assaults-taint-military-as-congress-turns-up-heat-on-pentagon-to-deal-with-problem/> (30 de octubre de 2012).
25. *Ibid.*
26. *Invisible No More*, "National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2013 Wrap-Up," 4 de enero de 2013, http://www.notinvisible.org/ndaa_fy_2013 (22 de enero de 2013).
27. Como ejemplo del juicio discrecional con relación a delitos sexuales, un comandante dado podría pensar que una mujer soldado de 18 años de edad, que aparte de eso es un buen soldado, que agarra la nalga de uno de sus pares machos en una fiesta, no merece en mismo trato de acuerdo con el UCMJ que un sargento instructor que viola a una de sus reclutas en una unidad de entrenamiento básico del Ejército. Según el UCMJ, los dos son delincuentes sexuales y de acuerdo con la nueva legislación, los dos casos serían juzgados de la misma manera.
28. Esta legislación específica busca estandarizar los programas en todas las instituciones militares y es una iniciativa para reducir la tasa alarmante de suicidios militares que "no ha disminuido a pesar de grandes inversiones en nuevos programas y esfuerzos de divulgación en todas las instituciones militares". Esta cita e información fueron publicadas en: Ashton, Adam, "Senate Passes Murray Measure to Reform Defense Suicide Prevention Programs," *The News Tribune* 5 de diciembre de 2012, <http://blog.thenewstribune.com/military/2012/12/05/senate-passes-murray-measure-to-reform-defense-suicide-prevention-programs/> (13 de diciembre de 2012).
29. Shanker, Thom y Bumiller, Elisabeth, "Pentagon to Review Ethical Standards," *New York Times*, 15 de noviembre de 2012, www.nytimes.com/2012/11/16/world/panetta-and-general-dempsey-to-review-military-ethics.html?_r=0, (19 de diciembre de 2012).
30. *Ibid.*
31. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," p. 4.
32. Robinson, Amy L., "TRADOC talks America's Army—Our Profession" 10 de enero de 2013, <http://www.army.mil/article/94114/> (22 de enero de 2013).
33. El plan de educación trimestral "America's Army—Our Profession" ordena que en el primer trimestre de 2013, se concentrará en los estándares y disciplina, haciendo lo correcto en toda situación y los aspectos de la profesión que distinguen el Ejército de la vida común. En el segundo trimestre, se abordará las costumbres, cortesías y tradiciones y el sostenimiento del espíritu de cuerpo y la administración de la profesión. En el tercer trimestre, el tema discutirá la pericia y lo que significa ser un profesional certificado del Ejército. Esta información fue publicada en: General de División Davis, hijo, Gordon B. "Skip", y Coronel Peterson, Jeffrey D., "America's Army—Our Profession," *Military Review* (enero-febrero de 2013): págs. 45-47.
34. *Ibid.*, p. 47.
35. Estudio de Juegos del Ejército para CAPE, "Moral Combat" (West Point, Nueva York, Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 29 de noviembre de 2009) <<https://milgaming.army.mil/Entrance/Product.aspx?prodctid=2>> (27 de enero de 2013). Esta página cibernética requiere una tarjeta de acceso común para acceder los

juegos y, por lo tanto, solo está disponible a personal del Departamento de Defensa.

36. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," iv.

37. Snider, "The U.S. Army as Profession," en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded*, p. 3.

38. Snider, Don M., "The Challenge for Army Strategic Leaders: To Maintain the Army as a Military Profession during the Defense Reductions," discurso, Carlisle Barracks, Pensilvania, 15 de octubre de 2012, citado con permiso del autor.

39. *Ibid.*

40. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, Panfleto 525-3-7 del TRADOC, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension in Full Spectrum Operations 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 11 June 2008), p. 4.

41. Instituto de Ética Josephson, "For the First Time in a Decade, Lying, Cheating, and Stealing among American Students Drops," Los Ángeles, California, 20 de noviembre de 2012, <http://charactercounts.org/pdf/reportcard/2012/ReportCard-2012-PressRelease-HonestyIntegrityCheating.pdf> (8 de febrero de 2013).

42. Healy, Michelle, "Millennials Might Not be So Special After All, Study Finds," USA Today, 15 de marzo de 2012 <http://usatoday30.usatoday.com/news/health/wellness/story/2012-03-15/Millennials-might-not-be-so-special-after-all-study-finds/53552744/1> (29 de enero de 2013).

43. "Department of Defense Planning, Programming, Budgeting, and

Execution (PPBE) Process, Army Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE) Process, Executive Primer," <http://www.acqnotes.com/Attachments/Army%20PPBE%20Executive%20Primer.pdf> (6 de enero de 2013).

44. El autor, Coronel Vermeesch, fue participante voluntario en un programa de validación de VEILS en la Escuela Superior de Guerra del Ejército a principios de diciembre de 2012. Los participantes realizaron ejercicios como, ya sea, funcionario ejecutivo civil, un Coronel del Ejército que servía en el Estado Mayor del Departamento del Ejército, un General de Brigada a cargo de una fuerza de tarea conjunta de asistencia humanitaria en África, o como un Sargento Mayor de Comando a nivel superior.

45. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension*, p. 28.

46. Hannah, Sean T. y Sweeney, Patrick J., "Frameworks of Moral Development and the West Point Experience: Building Leaders of Character for the Army and the Nation," en *Forging the Warrior's Character, Moral Precepts from the Cadet Prayer*, Don M. Snider Director de Proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Sisters, Oregon: Jerico LLC, 2007), págs. 127-59.

47. *Ibid.*, p. 156.

48. ADRP 6-22, págs. 3-5 a 3-6.

49. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension*, p. 19.

50. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," p. 7.