

La mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército

Dan Johnson, Consultor para el Grupo Praevius, Salado, Texas

“SE TRATA DE los hombres que están a su lado. Así de sencillo”. Esta es la nota de cierre de la película *Blackhawk Down*, dada por el Sargento de Primera clase Norm “Hoot” Gibson (Eric Bana protagonizó el papel de las Fuerzas Especiales). El guión abarca una idea con la que la mayoría de los estadounidenses —y todos los integrantes de la fuerza— están familiarizados. Habla de la lealtad.

Al enmarcar la lealtad como los lazos que existen entre los soldados que enfrentan juntos conflictos, es común para nosotros pensar acerca de la lealtad en el Ejército —especialmente cuando lo relacionamos al Ejército. Es una concepción de la lealtad que ha sido explorada para explicar por qué los soldados estadounidenses luchan, o la necesidad del espíritu de cuerpo, o la fuerza que tienen las experiencias traumáticas de combate.

A menudo, la lealtad percibida entre los compañeros es simplemente la lealtad comprendida y comunicada con mayor facilidad —y, tanto nosotros como la profesión del Ejército debemos comunicar la lealtad. Es un valor del Ejército, primero en el acrónimo mnemónico LDRSHIP. La definición oficial que proporcionamos es la siguiente:

Profesar verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos, al Ejército, a su unidad y a otros soldados. El profesar verdadera fe y lealtad es un asunto de creer y dedicarse a sí mismo a algo o a alguien. Un soldado leal es uno que apoya al liderazgo y



(Ejército de EUA)

El soldado Kevin March, un soldado asignado al 1^{er} Batallón, 66^o Regimiento blindado, 1^{er} Equipo de combate de brigada, 4^a División de infantería, parado en la cima de un acantilado con vista al valle del río Arghandab, 31 de enero de 2011.

defiende a sus compañeros soldados. Al vestir el uniforme del Ejército de EUA expresa su lealtad. Y al hacer su parte, demuestra su lealtad a su unidad.¹

Esta explicación declara lo que la profesión del Ejército espera de los nuevos integrantes. Les proporciona una estructura mediante la cual establecer sus lealtades. Sin embargo, también, muchos soldados estadounidenses se alejan de los valores del Ejército con ideas erróneas de la lealtad. El no comprender y adherirse a los valores que profesamos es el mayor peligro que enfrenta la Profesión del Ejército en la siguiente década.

Como seres humanos, naturalmente sentimos fuertes lazos emocionales —nos *sentimos* leales— hacia las personas más cercanas a nosotros.

Dan Johnson es un consultor con el grupo Praevius en Salado, Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos (USMA) y Maestrías de la Universidad Webster y de

la Universidad de Texas. Su servicio militar incluye múltiples asignaciones a Irak y una asignación como instructor en el Departamento de historia de la USMA.

Nuestros lazos emocionales evocan un fuerte sentido de lealtad para con la familia, el equipo en el campo, los amigos del lugar o a la unidad militar.² Esta lealtad militar es la configuración por defecto —la que refuerza nuestra cultura estadounidense con películas como *Saving Private Ryan*, programas de televisión como *Band of Brothers* y con la interminable cámara de eco de los medios de comunicación. Los expertos militares, a menudo, regresan al mismo valor por defecto.

En “*Why They Fight*”, el Dr. Leonard Wong concuerda totalmente con las observaciones del historiador S.L.A. Marshall acerca de la lealtad. En el libro titulado *Men Against Fire*, Marshall escribió lo siguiente: “Sostengo que una de las verdades más simples de guerra es que lo que permite a un soldado de infantería seguir adelante con sus armas es la presencia cercana, o la supuesta presencia de un compañero... Principalmente, se siente apoyado por sus compañeros y en segundo lugar por sus armas”. Cuando Marshall observó que “los hombres no luchan por una causa sino porque no quieren defraudar a sus compañeros”, los autores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército fueron más allá. Alegaron que, en esta época moderna, a menudo, los soldados estadounidenses “van a la guerra” por razones mayores

que la ideología: patriotismo, altruismo y cosas por el estilo. Estos hombres y mujeres depositan su confianza en el Ejército más grande para enmarcar la dirección estratégica de la guerra, sin embargo, depositan su lealtad en sus compañeros.³

¿Entonces? ¿Qué hay de malo con esto?

El problema es que damos crédito, en toda la profesión del Ejército, a la idea de un “conflicto de lealtad”. Los instructores de ejercicios, grupos pequeños y plataformas han invertido tanta energía repitiendo incansablemente a los hombres y mujeres aspirantes profesionales “a su lado” el credo de la lealtad que, en la jerarquía creada por definición oficial del Ejército, el último “nivel” de lealtad ha ganado gran importancia en nuestras mentes.⁴ Al unir esa primacía desarrollada mediante el entrenamiento y capacitación con nuestras tendencias emocionales, demasiado a menudo, esta lealtad de la pequeña unidad se convierte en *el* valor. El Capitán Walter Sowden y el Sargento mayor, David Stewart tomaron nota de esto en su libro titulado “*The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms*” [El dilema de las lealtades contrarias en la Profesión de las Armas]. En la última década, el Ejército ha cometido una serie de violaciones públicas

contra la Ética de Ejército, como mínimo, una vez al año —y la decisión o acción ocurrió en una unidad pequeña, cohesiva, *leal*.⁵

La tolerancia que los hombres y mujeres estadounidenses tienen para con los líderes tóxicos en la profesión, manifiesta la dinámica de lealtades contrarias: hombres y mujeres que toman su tiempo y se muerden la lengua para no cometer un gran irrespeto porque no quieren aparentar ser *desleales*. Ese deseo influyó a subordinados a tolerar las amenazas comunes del teniente general Patrick O’Reilly de “ahogar” a los que le rodean y las vociferadas amenazas del



(Soldado Jared Gehmann, Ejército de EUA)

Sargento Richard Grimsley, Ejército de EUA, saluda a una niña iraquí en un punto de control de seguridad en la región de Madain Bagdad Oriental, 19 de agosto de 2009.

coronel Frank Zachar, de enterrar un punzón en el ojo del desleal.⁶ Los profesionales del Ejército sienten la necesidad de ser leales, según escribe el teniente general Walter Ulmer. “Los subalternos están reacios a identificar a su jefe como tóxico. Sienten una lealtad y no quieren avergonzar a su unidad.”⁷ Demasiado a menudo, los profesionales del Ejército optan por morderse la lengua —cuando un superior está equivocado, cuando un superior es poco ético, cuando un superior es tóxico— debido al poder cultural de lealtad.⁸

Nuestro entrenamiento y capacitación refuerza este concepto de lealtad tan a menudo como los hombres y mujeres ingresan a la profesión, lo que se convierte en parte activa de su identidad. Se convierte en parte de la cultura, un elemento de la composición emocional de un profesional del Ejército —él o ella es fiel a sus camaradas, sus compañeros de batalla, su unidad, de primero, de último y para siempre.⁹

Esto es importante. Es maravilloso para la cohesión, para el espíritu de combate y el espíritu de cuerpo. Es terrible para garantizar que la profesión del Ejército sea servida la siguiente década. Esta importantísima lealtad al grupo pequeño puede estar en conflicto con la lealtad al Ejército, a la verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos.

En vista de que la identidad y los lazos emocionales fácilmente abrumarán la idea intangible de lealtad a los ideales, este conflicto raramente se resuelve. El economista de comportamiento Dan Ariely en *The Upside of Irrationality* trató algo llamado “self-herding” (auto-pastoreo); tomamos decisiones basadas en las acciones y decisiones que hemos tomado en el pasado —con base en nuestras ideas de quiénes somos.¹⁰ El consultar los altos ideales encarnados en la Constitución es demasiado difícil y “la ley del menor esfuerzo” de Daniel Kahneman, en calidad de psicólogo, señala, “La pereza está profundamente radicada en nuestra naturaleza.”¹¹ Demasiado pocos estadounidenses han leído la Constitución y asimilado los valores y principios expresados por el poder de su juramento para invalidar el lazo emocional hacia sus compañeros *ranger*.

Sin embargo, la lealtad no es una expresión de emoción. Además sirve como una función de identidad. En su libro *Sociology of Loyalty*, James Connor escribió lo siguiente: “Nuestra lealtad nos proporciona identidad.”¹² Somos más leales a las cosas más estrechamente vinculadas a nuestra identidad”. El problema es que, en la actualidad, la mayor parte de la identidad de un profesional del Ejército se desarrolla en torno al vínculo emocional de la lealtad entre los combatientes en el campo de batalla, hasta que la misma gana fuerza lejos del campo de batalla. Si bien necesitamos esa conexión emocional para el espíritu de cuerpo, también necesitamos apartarnos de la misma y reforzar cuidadosamente una identidad que venera la Constitución.

El desarrollo de esta identidad es un proceso de toda la carrera. La Dra. Pauline M. Kaurin presentó un trabajo en la Conferencia de Servicios sobre la Ética profesional en 2006, en donde señaló lo siguiente: “En lugar de considerar la identidad como una posesión, la identidad [incluso para los profesionales del Ejército de mayor antigüedad] es algo que se encuentra en el propio proceso de cultivar, al dejar abierta la posibilidad de cambiar, evolucionar y modificar la propia identidad, ya sea, en respuesta a las influencias individuales o sociales y los intereses (o ambos)”¹³

En calidad de profesionales del Ejército, debemos darnos cuenta de que el elemento clave de nuestra identidad es nuestro juramento de apoyar y defender, tener verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos de Norteamérica. El compartir una identidad centrada en la Constitución desarrolla vínculos más extensos que los insulares, no obstante, estrechos vínculos de combate. Los vínculos falsos para apoyar un ideal en lugar de los forjados a través de las dificultades compartidas o en tiros, dan margen a una confianza institucional que sufriría de lo contrario. Según lo escrito por Michael Wheeler para la *Air University Review*—

[Esta] es una perspectiva distinta de cómo la lealtad puede ser inspirada, de tal manera que la meta militar de disciplina puede lograrse junto con el objetivo social de contar con soldados que son también

reflexivos y moralmente sensibles. Este concepto de la lealtad es uno inspirado por medio de la confianza, donde esta reside en la integridad moral del comandante.¹⁴

Esa confianza es la base de la profesión del Ejército. Si desarrollamos y seguimos refinando las identidades centradas en el deseo de “establecer justicia, asegurar la tranquilidad doméstica, proporcionar defensa común, promover el bienestar general y asegurar las bendiciones de Libertad para nosotros mismos y nuestra posteridad”.¹⁵

- No tendremos más conflictos de lealtad. Tampoco una decisión ni una acción reflejará nuestra verdadera fe y lealtad, o no lo hará. Si nuestros grupos pequeños toman acciones contrarias a las establecidas en nuestra Constitución, es ese grupo el que es desleal.

- Entenderemos más claramente nuestro deber de luchar por la excelencia en apoyo y defensa de la Constitución y la misión definida en la misma.

- No nos preguntaremos cómo tratar a las personas con respeto, pero nos daremos cuenta de que cada persona tiene un valor intrínseco y debemos reconocer su dignidad.

- No nos preguntaremos qué significa ofrecer el servicio desinteresado, pero reconoceremos que derivamos el cumplimiento y valor de servir al pueblo estadounidense en una profesión singular con la experiencia individual.

- No debatiremos el honor, pero sabremos que es una reverencia hacia la honestidad, sinceridad y verdad.

- Nos esforzaremos cada día para abiertamente adherirnos a estos valores con integridad, al admitir nuestras deficiencias, pero seguir luchando.

Estamos trabajando hacia el logro de una meta alcanzable. Nos esforzamos para ser profesionales del Ejército, dignos de confianza y juramentados para apoyar y defender la Constitución de Estados Unidos de Norteamérica.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ver <http://www.army.mil/values/>.
2. Keller, Simon, *The Limits of Loyalty* (Cambridge University Press, 2007), p. 31; Connor, James, *The Sociology of Loyalty* (New York: Springer, 2007), págs. 44, 69.
3. Wong, Leonard, Kolditz, Thomas A., Millen, Raymond A., Potter, Terrence M., “Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War,” *US Army War College’s Strategic Studies Initiative* (Carlisle Barracks, Pensilvania, 2003). The Marshall quote is from page 2, and the authors’ argument is on page 19.
4. Sowden, J., Walter y Stewart David L., “The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms,” Paper Submission: Fort Leavenworth Ethics Symposium “Applying the Military Ethic Across the Spectrum of Operations” (Fuerte Leavenworth, Kansas, 7-10 November 2011), p. 19.
5. Sowden y Stewart, p. 3. Los autores se refieren a los siguientes casos para respaldar su alegato: la Bahía de Guantánamo (Gitmo), Abu Ghraib (2003), TCnel West (2003), TCnel Sassaman/Samarra (2004), Pat Tillman (2004); Haditha (Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en 2005), Pista de Aterrizaje Bagram (2005), Hamdania (Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en 2006), Mahmudiyah/*Black Hearts* (2006), Operación *Iron Triangle* (2006), Asesinatos del Canal de Bagdad (2007), incidentes de “Kill Team” [Equipo de la muerte] (2010) y el gran número de comandantes de mayor jerarquía (Ejército y Armada) siendo relevados en el año pasado (2011).
6. Inspector General, “Report of Investigation, Lt. Gen. Patrick J. O’Reilly, U.S. Army, Missile Defense Agency,” Alexandria, Virginia, 2 de mayo de 2012; Joe Gould, “Germany based colonel relieved of duty,” *Army Times*, 6 de marzo de 2011, <http://www.armytimes.com/news/2011/03/army-report-finds-toxic-command-climate-zachar-030611w/>.
7. Ulmer, Walter F., hijo, “Toxic Leadership: What Are We Talking About?” *Army* June (2012): p. 50.
8. Kaplan, Fred, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (Simon and Schuster: New York, 2013), p. 190. Kaplan destacó este punto cuando señala que el [general de división] Chiarelli no era un tipo que protestaba o renunciaba. Había aceptado de la responsabilidad de su cargo, en esta guerra. Admiró la jerarquía del Ejército y su cultura de lealtad. Rechinó los dientes sobre Casey casi todos los días, pero siempre habló a su favor y jamás —por lo menos en ese entonces— habló en contra de él.”
9. Sowden y Stewart, p. 18.
10. Ariely, Dan, *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic* (Harper Perennial: New York, 2010), p. 262.
11. Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux: New York, 2011), p. 35.
12. Connor, p. 51.
13. Kaurin, Pauline M., “Identity, Loyalty and Combat Effectiveness: A Cautionary Tale,” *JSCOPE* (2006), 2, <http://isme.tamu.edu/JSCOPE06/Kaurin06.html>.
14. Wheeler, Michael O., “Loyalty, Honor, and the Modern Military,” *Air University Review*, mayo-junio (1973): p. 4.
15. La Constitución de Estados Unidos.