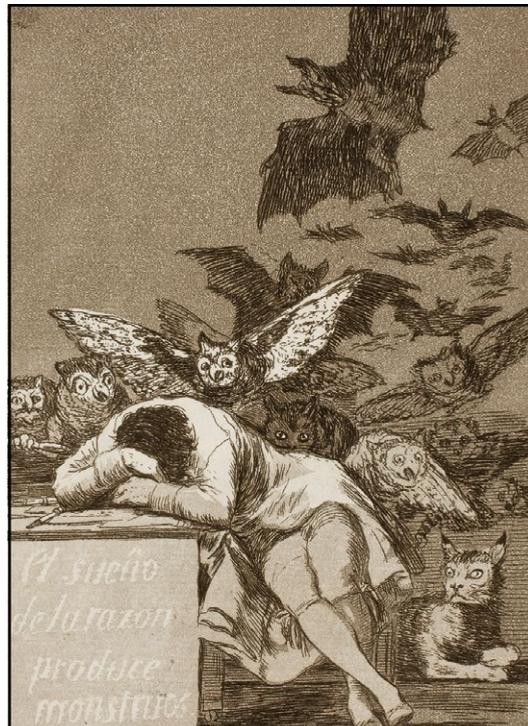


No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio



(La fotografía es cortesía de Wikimedia Commons)

«El sueño de la razón produce monstruos», Caprichos, Núm. 43 en series (1799), Francisco de Goya (1746-1828).

Teniente coronel (retirado) Joe Doty, Ejército de EUA, y el Sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA

Recientemente se ha hablado mucho acerca de la confianza y del desarrollo de la confianza en la institución castrense y entre la misma. El general Martin Dempsey, presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, la ha hecho una de sus prioridades para la fuerza conjunta¹. El asunto de la confianza —o abuso de la misma— ha surgido porque durante la última década, han habido numerosas infracciones en toda la fuerza (lo que incluye a oficiales de mayor antigüedad), en particular, en lo que respecta a la conducta sexual inapropiada. La mentira y el engaño, junto con otras faltas por parte de los integrantes de todos los grados en el servicio para poder encajar en un nivel permisible de comportamiento profesional, también han dominado la prensa y contribuido a debilitar la confianza que siente nuestra nación por sus Fuerzas Armadas. El Ejército afirma que la confianza es la piedra angular de la profesión². La identifica de la siguiente manera:

- ◆ Confianza entre los soldados.
- ◆ Confianza entre los soldados y sus líderes.
- ◆ Confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército.
- ◆ Confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense.

En respuesta a este nuevo planteamiento sobre la confianza, intentaremos investigar y analizar qué verdaderamente significa la confianza y a qué se parece en términos prácticos y verdaderos. Más importante aún, propondremos que el enfoque de adiestramiento, capacitación y desarrollo no debe estar centrado en la confianza; en su lugar, debe estar continuamente centrado en la autoconcientización, pensamiento crítico y buen juicio (o razonamiento).

La confianza

Los soldados ganan confianza al exhibir altos niveles de competencia y carácter.

La confianza basada en la competencia. En las actividades cotidianas, los soldados principalmente adquieren la competencia-confianza mediante sus labores ocupacionales militares—pilotos, mecánicos, oficinistas, francotiradores, buzos, especialistas en municiones, cocineros y paramédicos son solo algunos ejemplos. Las lagunas o debilidades en cuanto a la competencia son relativamente fáciles de ver, y por lo regular, pueden remediarse por medio de más adiestramiento o práctica. Por ejemplo, si el especialista Smith, un mecánico, no supiera cómo arreglar una transmisión, esto sería una brecha de competencia. El supervisor de Smith, el sargento Jones, fácilmente puede identificar la deficiencia de Smith y elaborar un plan de adiestramiento para corregir la misma.

Smith confía que Jones no lo hará arreglar una transmisión hasta tanto él pueda segura y adecuadamente completar la tarea. El liderazgo de la unidad confía en que Jones pondrá en práctica su conocimiento profesional y buen juicio (ya sea consciente o inconscientemente) en las capacidades de Smith y adiestrará a su subordinado correspondientemente. En este ejemplo, Jones demuestra que esa relación competencia-confianza es el resultado del conocimiento experto, pensamiento crítico y razonamiento.

La confianza basada en el carácter. Los asuntos que tienen que ver con la confianza se tornan mucho más complejos cuando se trata del carácter. El pensamiento, el buen juicio y el razonamiento se convierten aún más necesarios y críticos en la medida que se relacionen con el carácter-confianza.

Correcta o incorrectamente, el carácter puede verse como muy maleable y circunstancial. Se puede confiar en la persona X en una situación o contexto dado, sin embargo, en otra situación podría no considerarse confiable. Esta idea incomodará a muchos porque la profesión militar es una profesión que cuenta con una ética profesional e idealmente no debería tener líderes cuyos caracteres son maleables o situacionales, o susceptibles a desviarse de las normas o éticas profesionales permisibles. Es cierto, pero los seres humanos somos seres humanos—cada uno es débil y con deficiencias en ciertas áreas.

La historia está repleta de ejemplos donde se exponen las debilidades humanas comunes mediante el sexo, dinero, poder y alcohol o drogas. Los que están en las Fuerzas Armadas no son inmunes a estas

tentaciones, pero cada vez más, nuestra concientización (conciencia) de cómo percibimos estas tentaciones y cómo las juzgamos, resultará en más pensamientos y mejor juicio—lo que solo puede ayudar a mitigar sus efectos.

A menudo, las tentaciones mencionadas previamente resultan en lo que muchos caracterizarían como defectos del carácter moral o ético. Sin embargo, cómo la gente tanto dentro como fuera de una organización percibe estos defectos varía—incluso en profesiones como la profesión militar. Para muchos, mentir y tener relaciones extramaritales es considerado un asunto privado que no tiene efecto alguno en la conducta profesional o en la competencia-confianza.

La relación del expresidente Clinton con Mónica Lewinsky parece ser un brillante ejemplo de estos puntos de vista conflictivos. ¿Eligieron los estadounidenses a un presidente esperando que esa persona fuera moralmente perfecta e íntegra? O, ¿eligieron a la persona que creían sería el mejor jefe ejecutivo y creador de política del país?

Del mismo modo, ¿selecciona la institución castrense a oficiales para el mando en el nivel de mayor antigüedad conociendo sus caracteres o presumiendo que poseen los rasgos de carácter adecuados (sabiendo cuán imperfectos somos todos)? O ¿seleccionamos a líderes militares por su capacidad demostrada para comandar en los niveles a los cuales han sido seleccionados?

Es importante destacar que no estamos tomando bando o suscribiéndonos a una ética de comportamiento específica. Tampoco estamos desafiando o cuestionando la ética profesional de las Fuerzas Armadas ni cuán importante es mantenerla. Sencillamente, estamos presentando temas y asuntos que tienen que ver con la vida real que inciden en la confianza y cómo inspirar la misma.

El pensamiento, el juicio y la confianza. En una situación dada, la moral personal y creencias, así como los valores profesionales y ética trabajan juntos para influir sobre los pensamientos y el juicio de la persona—lo que resulta en un nivel de confianza en los involucrados. A fin de entrar en detalles, necesitamos traer a colación algunos aspectos incómodos de lo que significa la confianza—cómo ganarla, cómo perderla, y cómo puede (o no) recuperarse.

El caso del general de brigada Jeffrey Sinclair, proporciona numerosos ejemplos de problemas de



(Foto del capitán Kevin Sandell, 11° Destacamento de Asuntos Públicos)

El especialista Christopher Sonnier y el sargento Aaron Adam, «chocan puño con puño» antes de que bajen a Sonnier de un montacargas a 75 pies de distancia del suelo en el Campamento Slim Lines, Kosovo. Los dos soldados son oriundos de Lake Charles, estado de Luisiana y Pineville, estado de Luisiana, respectivamente, pertenecen a la Compañía F, 2° Batallón, 244° Regimiento de aviación de la Guardia Nacional de Luisiana. Los paramédicos de vuelo deben confiar en sus jefes de tripulación quienes operan los controles del montacargas, especialmente en situaciones peligrosas.

confianza, transparencia, poder, confraternización, sexo y ética profesional. La evidencia anecdótica sugiere que estas actividades extramaritales eran algo que todos sabían, quizás durante muchos años en sus unidades y fuera de las mismas, pero jamás se dijo o hizo nada al respecto. ¿Por qué no? ¿Acaso sus incuestionables capacidades de guerrero y líder eliminan y nublan el pensamiento y buen juicio de los que trabajan para él y cerca de él? Puede ser posible. Esto parece ser un ejemplo clásico de una incuestionable y completa confianza en las capacidades de Sinclair por parte de los que lo conocían y trabajaban cerca de él, y no se tomaron el tiempo para considerar o razonar acerca de la confianza que sentían por él y su carácter³.

El aumento en los incidentes de alto perfil en los últimos años, parece sugerir que otros oficiales de mayor antigüedad (por ejemplo, el general David Petraeus, el general Kip Ward, el general Kevin Byrnes y el coronel James Johnson), quienes se han metido en problemas también contaron con la confianza incondicional de sus capacidades por parte de sus subordinados y

compañeros, mientras que la confianza de su carácter fue raramente cuestionada, por así decirlo. Y, de haber sido cuestionada, fue descartada o se le encontró excusas. Cabe destacar que sabemos y comprendemos el riesgo que corre la carrera de un soldado si cuestiona o desafía el carácter de un oficial de mayor antigüedad. Sin embargo, este análisis de costo-beneficio, y tal vez, un debate profesional con otras personas, sería un ejemplo del pensamiento, razonamiento y buen juicio de los que nos referimos en este artículo.

Un análisis reflexivo de las relaciones carácter-confianza y competencia-confianza sugiere que se puede confiar en las personas en algunas áreas y no en otras. En las Fuerzas Armadas, se puede confiar que alguien pueda llevar a cabo adecuadamente un inventario en la armería, pero no necesariamente se confía que esa persona administre con seguridad un polígono de tiro, o se mantenga sobrio un viernes en la noche. Del mismo modo, una persona podría confiarle a alguien que lleve a cabo una práctica táctica y, sin embargo, no confiar que esa misma persona redacte una declaración de

asesoría, o un informe de acondicionamiento físico de manera justa e imparcial. Hay infinidad de ejemplos en donde se confía de una persona en un área y en otras no, y destacan la variabilidad relacionada con el concepto de confianza y, comparativamente, la importancia del pensamiento, el buen juicio y el razonamiento.

El uso de la palabra confianza es muy propenso a tener significados erróneos y equivocados. Si uno dijera que «yo confío en el coronel Brown», ¿Qué significa eso exactamente? ¿Confía de manera táctica? ¿Confía que guarde su palabra? Significa que ¿confía que él sea justo al adjudicar el castigo? ¿Confía que él cuide a sus hijos? ¿Confía que no robe? ¿Confía que sea puntual? La lista potencial es interminable. Por consiguiente, cuando usamos la palabra confianza, tenemos que ser específicos en cuanto a qué estamos hablando; necesitamos contexto. A fin de hacerlo, tenemos que pensar, usar nuestro buen juicio y razón.

Lo que ahora debe quedar claro es que la pregunta realmente no tiene absolutamente nada que ver con Brown. En cambio, se centran en cómo uno interpreta a Brown, qué uno piensa de él, su sistema de valores, su barómetro moral, su capacidad de razonar y su inteligencia emocional. En definitiva, Brown solo es un reflejo de cómo se comprende la confianza en lo que se refiere a una situación en particular. Alguien muy bien puede confiar en el coronel como líder combatiente pero no como la persona indicada para cuidar de su hijo/a. De hecho, al poner en práctica la interpretación, el pensamiento y el buen juicio, las diferencias que ese contexto y situación juegan en la decisión de otorgar la capacidad, carácter-confianza se puede explicar mucho más claro. Sin embargo, independientemente de qué confianza se elija tener o no, la consideración importante es que la misma se genera de cómo uno interpreta a Brown, no por lo que el coronel haya o no hecho. En definitiva, no es lo que hace Brown, es cuánta importancia se le da a lo que él hace.

A menudo, escuchamos que «la confianza se gana», pero ¿tomamos en consideración desde qué perspectiva se da esa confianza? La confianza proviene de cómo lo juzgo, qué pienso de usted y cómo lo percibo—todo se basa en mis experiencias con usted. Sin embargo, ¿qué sucede si usted es un completo extraño? ¿En que confío en esa instancia? ¿Qué me indica que puedo o no confiar en usted en la primera interacción? En ese momento, mi capacidad de pensar críticamente,

de usar un buen juicio y razonamiento es todo lo que poseo para que me sirva de guía.

Curiosamente, en la institución castrense, la confianza —tanto en términos de carácter como de competencia— se considera el punto de partida. Por ejemplo, en una operación conjunta en el extranjero, cuando un integrante de la Fuerza Aérea se encuentra, por primera vez, con un integrante de la Infantería de Marina, el punto de partida de su relación laboral es la confianza basada en la competencia y, en menor medida, en la confianza basada en el carácter, más allá de las ideas comúnmente aceptadas sobre el servicio, orgullo nacional, compromiso y profesionalismo. Esa confianza permanecerá hasta que haya un motivo para que la misma desaparezca, basado en un suceso donde uno de los dos, en la relación, muestre una brecha o debilidad en la competencia o carácter. Si bien es importante, no es la brecha o la debilidad en sí lo que importa tanto sino que una de las partes aporte o no un valor positivo o negativo como resultado del pensamiento, buen juicio y razonamiento.

La confianza implícita, inmediata y precipitada puede ser problemática, especialmente a medida que las personas ascienden de grado. Sólo porque alguien es un oficial de cuatro estrellas o jefe del comando, ¿quiere decir que esa persona es perfecta en términos de carácter y competencia? Por supuesto que no. Sin embargo, aquí presumimos que esta clase de pensamiento es la norma en la institución castrense. De hecho, es la misma naturaleza de cómo funciona una cadena de mando lo que refuerza este pensamiento diario a través del diseño jerárquico y, a veces, la dependencia excesiva de «eso es lo que es». Este es exactamente el tipo de pensamiento que necesita ser desafiado abiertamente.

Se puede argumentar que a medida que las personas ganan mayor antigüedad, los que las rodean deben estar más conscientes y abiertos a la posibilidad de defectos de carácter y (en un grado menor) de competencia de su jefe. La selección de esa persona para una posición de alto nivel implica que la persona ha demostrado un alto grado de competencia. Sin embargo, sólo nos queda aprender y evaluar nuestro nivel de confianza basados en nuestros valores, en el carácter de esa persona basado en nuestras observaciones y de lo que observamos y escuchamos.

Sugerimos que el planteamiento en el adiestramiento, capacitación y desarrollo para ganar la confianza, necesita estar presente con el objetivo de mejorar el

juicio y capacidad de razonamiento para tomar decisiones sabias e informadas. En definitiva, para desarrollar y mejorar la confianza en las Fuerzas Armadas, los militares necesitan mejorar su autoconocimiento, el pensamiento crítico, el juicio y la capacidad de razonar. Estas destrezas son sumamente importantes, del mismo modo como no se puede destacar lo suficientemente ni pasar desapercibido la importancia del carácter-confianza en el liderazgo.

Cómo pensar y razonar

El confiar en otra persona, como muchos otras actividades cognitivas, puede ocurrir en un nivel consciente o inconsciente—lo que significa que uno puede estar consciente de su pensamiento (metacognición) o inconsciente (involuntario). De todas maneras, todavía ocurre. Por lo tanto, es necesario poner mucho más énfasis en el pensamiento inconsciente, o irreflexión que en lo que hacemos o interpretamos sin tomar en consideración por qué lo hacemos. En este punto no puede dársele la suficiente importancia. Los seres humanos pueden elegir considerar cómo y qué piensan o no acerca de algo.

El tan publicado caso del equipo de fútbol americano de la escuela secundaria en Steubenville, estado de Ohio, que filmó una violación de una jovencita que había perdido el conocimiento por consumir demasiado alcohol es un ejemplo clásico del hecho de no pensar, o de la irreflexión. ¿Era malvado cada estudiante en la fiesta? ¿Era culpable cada jovencito en el grupo de tener graves defectos de carácter? Si bien el delito es atroz y, por miles de razones no debió haber sucedido, la pregunta más seria que se debe formular es: ¿Qué condiciones más allá del alcohol (que es muy fácil de tomar como chivo expiatorio en este caso) había que tanta gente no se detuvo a pensar, a razonar y a críticamente decidir e intervenir para detener el acto delictivo? Existen numerosos ejemplos de comportamientos irreflexivos e impensables y la investigación sugiere que esa irreflexión no es muy común.

Por otro lado, la conciencia plena aborda la calidad de la atención dada a algo o a alguien, lo que da como resultado cierto nivel de confianza. Weick y Sutcliffe observan que la conciencia plena es «una rica concientización de los detalles discriminatorios». Weick y Sutcliffe escriben lo siguiente: Cuando las

personas actúan, están conscientes del contexto en cuanto a cómo difieren los detalles (en otras palabras, discriminan entre los detalles), y de las desviaciones de sus expectativas (patrones mentales). Hay que tener en cuenta que las personas con conciencia plena tienen un «panorama general», pero es un panorama general del momento. A veces, a esto se le denomina concientización de la situación, sin embargo, usamos el término con moderación. La conciencia plena es diferente a la concientización de la situación en el sentido que implica la combinación del escrutinio constante de las expectativas actuales, el permanente mejoramiento y la diferenciación de las expectativas, la voluntad y la capacidad para inventar nuevas expectativas que tengan sentido sobre sucesos inauditos, una apreciación más matizada del contexto y maneras de lidiar con el mismo y la identificación de nuevas dimensiones de contexto que mejoran la previsión y el actual funcionamiento⁴.

Nuestra meta debe ser hacer que el pensamiento sea una actividad consciente. A fin de enseñar cómo pensar en lugar de qué pensar se requiere el mejoramiento de su autoconciencia—priorizar el estar consciente de lo que se piensa y se siente, y preguntarse por qué. Esta competencia puede ser enseñada y practicada. El destacado erudito de desarrollo del liderazgo, Bruce Avolio sucintamente dice: «queremos que los cerebros vengan a trabajar, y no que se queden afuera»⁵.

Nathaniel Branden nos recuerda que los seres humanos tienen, «el libre albedrío: la opción de activar la conciencia más brillante o irreflexiva. Y continúa diciendo que, «la esencia de nuestra libertad psicológica puede resumirse de la siguiente manera:

Somos libres de enfocar nuestra mente, o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o evitar activamente enfocarnos.

- ◆ Somos libres de pensar o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o activamente evitar pensar.
- ◆ Somos libres de luchar para obtener una mayor claridad con respecto a algunos temas que enfrentamos, o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o activamente buscar quedarnos en la oscuridad.
- ◆ Somos libres de analizar los hechos desagradables, o de evadirlos»⁶.

Además, Branden también escribe lo siguiente:

Debemos *elegir* pensar. En el nivel conceptual, debemos *guiar* y *controlar* nuestros procesos mentales. Debemos revisar nuestras conclusiones contra toda la evidencia disponible, es decir, debemos razonar. El razonamiento es un desarrollo evolutivo. Es el instrumento de la conciencia elevado al nivel conceptual. Es el poder de integración inherente en la vida, el hecho explícito y autoconsciente⁷.

El pensamiento es un subconjunto y un requisito para poder razonar. No se puede razonar si no se piensa. A menudo, el pensamiento lleva al qué, mientras que el razonamiento lleva al por qué. El pensamiento puede ignorar las emociones y otros factores racionales—el razonamiento incluye y toma en consideración las emociones y todos los demás factores. Usted puede enseñarles a las personas a qué pensar, sin embargo, cuando les enseña a cómo pensar, están comenzando a aprender a razonar.

Presumimos que las personas que son autoconscientes y que pueden pensar y razonar, a menudo, cuentan con un nivel más alto y mayor información en cuanto a la confianza en sí mismos y en los demás como resultado de su pensamiento y razonamiento. Tienen experiencia y destreza en esta capacidad. Han aprendido a confiar, a creer en su propia comprensión sobre una situación, o suceso, o interacción personal sin ninguna influencia exterior. Un experimento efectuado en la Universidad de Columbia en la década de 1960 demuestra el poder de la autoconciencia, el pensamiento y el razonamiento⁸.

En el experimento, una persona se encuentra sola en una habitación y se le pide llenar un formulario. Entonces, la habitación se llena de humo. A la persona le tomó un promedio de 20 segundos para reaccionar ante la «emergencia». En el siguiente experimento, hay cinco personas en un cuarto, a cuatro de ellas se les pidió no reaccionar cuando el cuarto se llenara de humo. A la quinta persona le tomó un promedio de 45 segundos para reaccionar. ¿Por qué estas personas no usaron su juicio para distinguir entre lo que estaba bien y lo que estaba mal? Básicamente es porque no tenían confianza en ellos mismos. No estaban lo suficientemente autoconscientes para confiar en su propio pensamiento, juicio y razonamiento, por lo tanto, dejaron que el grupo decidiera. La manera de pensar del grupo, las presiones impuestas por los compañeros, la aceptación

social y otras construcciones psicológicas sociales desempeñaron un papel en este experimento, para cada una de ellas hay una consecuencia o resultado del pensamiento, juicio y razonamiento de una persona.

En el Ejército, toda la jerarquía estructural, los roles y las capacidades esperadas, el rango y la etapa en la vida en la cual se encuentra, desempeñan un papel importante en cuanto a por qué la gente entrega relativamente rápido su juicio. Esto puede tener consecuencias importantes para la profesión cuando un integrante del servicio tiene que hacer, en un instante, un juicio de confianza basada en la competencia o en el carácter. Cuando un soldado raso toma una determinación sobre la amenaza de confrontar a alguien en el campo de batalla, lo que él o ella están haciendo es confiar en su propio pensamiento y juicio antes que cualquier otro. Nuevamente, debemos poner una prima en el desarrollo de ese pensamiento crítico, del juicio y de la autoconfianza ya que las acciones de un individuo pueden tener implicaciones muy graves.

Desde una perspectiva de adiestramiento o desarrollo, sencillamente preguntarle a un soldado «¿por qué piensa de esa manera?» es desarrollar la capacidad de razonar del soldado. En términos de confianza, hay gran valor de desarrollo al preguntarle a alguien, «¿Por qué confía en el sargento Smith? ... Sea específico. ¿En qué aspectos confía en ella? ¿Hay aspectos en los que usted no confiaría en ella? ¿Por qué?» Además de desarrollar destrezas de razonamiento, una conversación como ésta eleva la conciencia y la importancia de la confianza en las filas.

Por último, el razonamiento es un nivel superior de pensamiento consciente e intencional que incluye la explicación y, a menudo, conduce a una decisión o conclusión—un mayor nivel de autoconfianza y más comprensión en cuanto a por qué juzgan algo bueno o malo, o si confían o no. A menudo, los líderes piensan las cosas (cultura organizacional, operaciones, decisiones de personal, adiestramiento, etc.), pero razonan cuando toman decisiones. El razonamiento requiere el pensamiento crítico, el pensamiento creativo, el razonamiento moral, desafiar las presunciones y desafiar los patrones mentales. El razonamiento incluye aceptar los errores de nuestra manera de pensar o de nuestro juicio. La empatía e inteligencia emocional deben desempeñar un papel en el razonamiento. A fin de mejorar nuestra capacidad de razonamiento, a menudo, se requiere

que salgamos de nuestra zona de confort cognitiva y afectiva-emocional. La capacidad de razonar incluye la comprensión, el aprendizaje y la adaptación.

Conclusión

Lo que los militares quieren y necesitan para enfrentar los ambientes operacionales complejos en los que nos encontramos y en los que nos encontraremos, con toda probabilidad en el futuro previsible, es la reflexión y la confianza basada en el razonamiento, no la confianza inconsciente. Además, se necesita una conversación profunda en cuanto a qué tipos de líderes requiere la institución castrense. ¿Necesitamos más la confianza basada en la competencia que la confianza basada en el carácter. O al revés?⁹ De cualquier manera, la confianza

verdadera y reflexiva, la autoconfianza, es el resultado de la autoconciencia, el pensamiento intencional, el buen juicio y el razonamiento analítico.

Mejorar la capacidad de pensar y de razonar de una persona puede lograrse a través de la capacitación, adiestramiento y práctica. Requiere aprovechar los puntos fuertes cognitivos y tanto reducir como mitigar las limitaciones cognitivas (ambas capacidades de autoconocimiento y autoadministración e inteligencia emocional). La conversación que necesitamos tener es sobre el desarrollo de la confianza no sobre si confiamos en otros soldados, en los líderes, o en el Ejército. La conversación verdadera es sobre el desarrollo de nuestra capacidad para confiar en nosotros mismos, nuestro juicio y nuestro razonamiento. Es cuando libremente confiaremos en los demás. ■

El teniente coronel, Ejército de EUA (retirado) Joe Doty, Doctor en Filosofía, actualmente trabaja en el Programa de Liderazgo del Dr. John Feagin y en el Programa de Liderazgo de la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de West Point, y ha ocupado posiciones de mando en el nivel de batallón, y anteriormente, sirvió en calidad de subdirector del Centro para la Profesión y Ética del Ejército.

El sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de director del Raider Initiatives Group, 1^{er} Equipo de combate de brigada blindada, 3^a División de infantería. Es un experto en desarrollo de líder, diseño de entrenamiento y pensamiento crítico, durante años ha estado escribiendo y desarrollando soluciones de liderazgo para los problemas que enfrenta el Ejército. Su trabajo con el Bystander Intervention Training ha sido presentado en los niveles más altos del Ejército y está siendo considerado como la mejor práctica para resolver muchos de los asuntos de liderazgo social en la actualidad.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. «El sueño de la razón produce monstruos» Caprichos, Núm. 43 en series (1799), Francisco de Goya (1746-1828), [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_\(43\)_-_Sleep_of_Reason.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_(43)_-_Sleep_of_Reason.jpg) (accedido el 31 de marzo de 2015).

1. Gen. Martin E. Dempsey, Comentarios de apertura del general Dempsey para su reelección en calidad de presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, 18 de julio de 2013, <http://www.jcs.mil/Media/Speeches/tabid/3890/Article/5048/gen-dempseys-opening-statement-for-renomination-as-chairman.aspx> (accedido el 23 de enero de 2015).

2. Trust, Center for the Army Profession and Ethic website, <http://cape.army.mil/aaop/trust/> (accedido el 23 de enero de 2015).

3. Nicole Carr, «El general Jeffrey Sinclair en lágrimas durante la fase de sentencia final», ABC Eyewitness News, canal 11, Raleigh,

NC, 19 de marzo de 2014, <http://abc11.com/archive/9472170/> (accedido el 23 de enero de 2015).

4. Karl Weick and Kathleen Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd Edition (San Francisco: James Wiley and Sons, 2007).

5. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: MADE/Born*, (Mahwah, NJ: Earlbaum, 2005) p. 69.

6. Nathaniel Branden, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997) p. 48.

7. Branden, p. 37.

8. Bibb Latane y John M. Darley, «Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies», *Journal of Personality and Social Psychology* 10, No. 3 (1968): págs. 215-221.

9. Gen. H. Norman Schwarzkopf, speech at West Point, mayo de 1991, <http://www.youtube.com/watch?v=mAlhfw9bY5U> (accedido el 7 de enero de 2015).