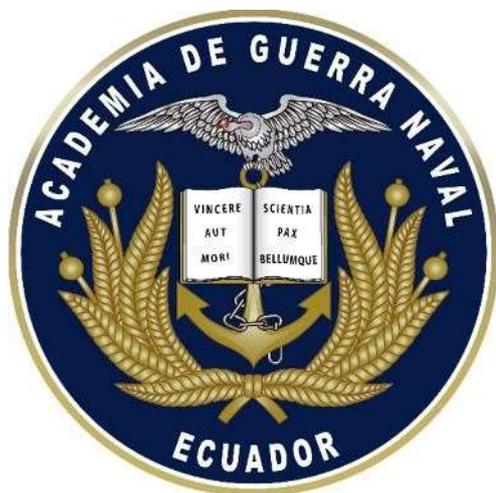


**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
- 0 -**



Contenido / la lectura recomendada:

“Educación ética de los líderes”

Lectura Recomendada Por:

VALM (SP) Valdemar Sánchez Vera
Asesor de la Academia de Guerra Naval

24, marzo de 2025

MOTIVACIÓN PARA LA ATENCIÓN / LECTURA

“EDUCACIÓN ÉTICA DE LOS LÍDERES”

La ética no es una mera abstracción, sino más bien un componente integral del carácter (valores, empatía y mística naval) de un líder, y bajo los conceptos de servicio a su país, a su profesión y fuerza, no es posible ejercer ese liderazgo sin la ética como su luz guía.

Un programa de ética requerirá una planificación cuidadosa, debe desarrollar el pensamiento crítico, no es suficiente sólo enseñar los principios y normas; la educación ética debe profundizar en las carreras de servicio de los soldados para encontrar los desafíos que enfrentan. Los estudiantes, por ejemplo, pueden personalizar su enseñanza para ubicarla en un contexto donde vean los asuntos que les competen a sí mismos.

El punto en la enseñanza de los líderes de mayor antigüedad es informarles sobre problemas y desarrollar instintos éticos que sirven en muchas situaciones amorfas que podrían enfrentar. El estado final deseado de la enseñanza es desarrollar la capacidad de sus estudiantes para poner en práctica su educación ética en un ambiente operacional. Las acciones éticas desarrollan la autoconfianza en los líderes y la misma ayuda a generar la confianza tanto en sus soldados como en los socios que trabajan con ellos. La apreciación de la acción ética es una inspiración para el desarrollo de la confianza porque las acciones hablan más que mil palabras.

La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas es un tema de vital importancia en el contexto actual de conflictos persistentes y creciente letalidad. La formación ética no solo es esencial para el desarrollo profesional de los líderes militares, sino también para mantener la confianza del público y de los aliados (2da Capacidad Básica del “MCLN”). A Edward Major, abogado civil y defensor de la capacitación ética en el liderazgo militar, destaca la necesidad de expandir el currículo de ética en las Escuelas militares superiores (SSC) de Estados Unidos y sus socios internacionales. La ética proporciona a los líderes la capacidad de tomar decisiones morales en situaciones complejas y de alta presión, fomentando el profesionalismo, el autocontrol y la "intuición moral". La educación ética no solo enseña los principios y normas, sino que también desarrolla el pensamiento crítico y la capacidad de actuar éticamente en un ambiente operacional. En un mundo donde las decisiones deben tomarse con urgencia y bajo la mirada constante de los medios, la formación ética es fundamental para evitar errores y mantener la integridad de la profesión militar.

Contenido / Lectura tomada de: Military Review * abril 2014

Autor: A Edward Major, Esq

Fecha: Publicación, 04/2014

La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas

A Edward Major, Esq

El educar la mente de un hombre y no educarlo en cuanto a la moral, es educar una amenaza para la sociedad.

—Theodore Roosevelt

EL EXPANDIR LA educación ética de los líderes militares de mayor antigüedad es fundamental para satisfacer las exigencias

de las actuales hostilidades y el desafío de preservar la confianza del pueblo y de los aliados.¹ A fin de mantener esta confianza elusiva, los líderes deben comprender a cabalidad la presión inherente cuando se llevan a cabo misiones militares de manera hábil y ética. El comprender la sutileza de estos asuntos nos recuerda la importancia generalizada que tiene la educación ética. Ni el

En calidad de abogado civil durante 27 años, A Edward Major es el proponente principal de la capacitación ética del liderazgo militar de mayor antigüedad. Major ha publicado varios artículos sobre la seguridad nacional. Esto le permite ejercer su derecho en Estados de Nueva York, Nueva Jersey y Florida, así como en Inglaterra y Gales. El hijo de Major actualmente sirve en calidad de oficial ingeniero del Ejército de EUA.

El general Martin E. Dempsey, ex Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto se dirigió a los estudiantes socios e interinstitucionales en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 21 de septiembre de 2012. (Departamento de Defensa, Primer Sargento Chuck Marsh, Fuerza Aérea de EUA)



cuerpo de oficiales ni el pueblo tolerarán a una fuerza militar que no resuelva con éxito esta presión y tampoco aceptarán un nivel inferior de comportamiento. En este artículo se explora por qué las Escuelas militares superiores (SSC, por sus siglas en inglés), las Escuelas de comando y estado mayor y las escuelas militares afines de EUA deben proporcionar educación ética a los líderes de mayor antigüedad para que puedan liderar eficazmente en el nivel estratégico. La expansión del currículo de ética debe ser una prioridad mientras que el Departamento de Defensa se prepara para perfeccionar el contenido del curso común.

Si algún currículo debe incluir la ética, es el de los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y de las naciones asociadas que asisten a las clases en las SSC. Dado el ambiente actual de conflicto persistente y la creciente letalidad y, las fuerzas de seguridad desplegadas para defenderse del mismo, resulta esencial una base sólida de ética. Además, el alcance singular de los programas de las SSC para los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y de sus socios internacionales, permite que esos socios se comuniquen con los encargados de elaborar las políticas de sus respectivos países e inspiren confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético.²

Los argumentos fundamentales

Hay presiones entre el logro eficaz de las misiones y la conformidad con los valores sociales fundamentales y, entre la moral personal y la de la profesión militar. ¿Qué es “correcto” hacer? La ética interviene en esta presión constante; las decisiones, a menudo, deben tomarse entre soluciones imperfectas cuando no hay tiempo para darse el lujo de reflexionar. La educación ética capacita a los soldados (al hablar de *soldados*, en este debate, nos referimos a todo el personal militar) que no son especialistas en ética, lo cual los induce a desarrollar el profesionalismo, auto-control e “intuición moral”.³

Los líderes individuales ejercen un juicio discrecional muchas veces al día, toman decisiones que requieren alta distinción moral. El vencer el miedo

de actuar, tomar decisiones éticas y tener la fortaleza interna para actuar decisivamente es esencial cuando la actividad cotidiana de la profesión militar tiene el poder de vida y muerte. Se deduce que el carácter moral de los estudiantes requiere un avance durante su desarrollo profesional en las SSC, de manera que desarrollen la capacidad de actuar éticamente, en caso de exigirlo la situación.⁴ Es perentorio mover la sensibilidad moral al punto donde el líder individual posea el valor de actuar.⁵ Esto amerita mejorar la capacidad del líder de “auto sostenerse para ser un actor moral, [incluso] en ausencia de las sanciones sociales o refuerzos”.⁶ El objetivo de las SSC consiste en hacer que los estudiantes internalicen la ética para que manejen su poder ordenado de una manera legal y ética.

El estadista y escritor británico, John Morley, dijo lo siguiente: “Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su propio carácter.”⁷ La demanda, por lo tanto, merece armar a los estudiantes con una predisposición para tomar decisiones éticas al mejorar su capacidad para reconocer y procesar los dilemas éticos y ejecutar un comportamiento prudente ante los mismos.⁸ El desarrollo de hábitos éticos de la mente, es esencial para equipar al líder individual a reaccionar profesionalmente ante la rápida evolución de la tecnología y tácticas y, fomentar la confianza dentro de las organizaciones militares y alianzas con las fuerzas aliadas.⁹ La ética es la piedra angular del servicio honorable y espíritu de cuerpo y, una defensa contra la brutalidad.¹⁰

La ética enseña el “por qué”

La ética proporciona el esencial sentido del “por qué”, de nuestras reglas. El comprender cómo el por qué proporciona la motivación necesaria para adoptar las normas, incluso, las que guían el sentido ético. La educación ética presenta a los estudiantes posibles problemas, los alerta en cuanto a asuntos que pueden no haber considerado y les proporciona una guía sobre cómo deben confrontar los problemas. Si bien no puede presentar todas las posibilidades, la educación ética ofrece una metodología para abordar los desafíos éticos, de ser enfrentados.

Mientras más líderes lo comprendan más integrarán las enseñanzas en sus propios sistemas de auto guía y evitarán cometer los errores de los demás. Una base ética apoya la administración de riesgos, sumamente importante para tanto el ejercicio de la política exterior como la ejecución eficaz de misiones.

El proporcionar educación ética es apreciar que el comportamiento de los soldados comienza con el medio ambiente creado por sus líderes. No hay una mejor manera de inculcar la ética en las organizaciones que a través de la educación de sus líderes. Incluso, sus decisiones menores son estrechamente observadas y tratadas como antecedentes, lo cual reverbera en la cadena de mando. En las organizaciones militares en particular, mientras más antigüedad tenga el comandante, mayor será la influencia ejercida y de ser errónea la misma, su perversión resultante. La autoridad militar ejerce un inmenso poder sobre la percepción ética de un individuo que, a menudo, propaga el señuelo de estar cerca del poder. Hay la tendencia de entrar en un paso cerrado con lo que hace el círculo exclusivo, el foco del poder, por la necesidad psicológica de formar parte del grupo y también para avanzar en la carrera.¹¹ Esto no es solo la acción de un joven oficial que lucha por obtener reconocimiento, sino de altos oficiales militares que buscan el reconocimiento de los políticos nacionales, o sencillamente, se impresionan excesivamente con el poder que manejan. Esta misma condición humana debe abordarse en las SSC para alertar a los estudiantes sobre estos señuelos y cómo los mismos pueden sesgar su juicio.

Si bien la mejor planificación de combate en circunstancias ideales es susceptible a un error de cálculo, escalada, expansión de misión y accidentales consecuencias, la guerra irregular típica de la actual lucha complica los retos amorfos para los líderes, desafíos que no pueden preverse completamente.¹² La exigencia de hacer más con menos debido a la reducción presupuestaria, es decir, ser más eficientes mientras se mantiene la eficacia, agrava el desafío para los militares. ¿Cómo lidia el líder con esta creciente complejidad mientras

mantiene la confianza de tanto los soldados como del público? Tales desafíos necesitan una fuerte brújula moral que comprendan los líderes en cooperación con los aliados para ayudar a mantener el equilibrio que existe a fin de completar la misión eficiente y éticamente.¹³

Hay una buena razón para que los líderes impongan un ambiente de trabajo ético en sus comandos. Varias encuestas recientes revelan que una mayoría significativa de empleados prefirieron trabajar para las empresas con prácticas comerciales éticas y hasta estuvieron dispuestos a aceptar un menor salario. Además, decididamente, se encontró que los trabajadores más eficaces son los que sienten que no solo están haciendo un trabajo, sino llevando a cabo algo que refleja quiénes son. Trabajan más arduamente y permanecen más tiempo en sus posiciones.¹⁴ El objetivo de los líderes es atraer a su mando y retener a este tipo de soldado motivados y dedicados. Una plataforma ética eficaz para el mando de un líder atraerá a los que se identifican con él.

La velocidad de las capacidades de las noticias vía Internet también crea sus desafíos. Las decisiones deben tomarse con nueva urgencia. Además, muchas de las llamadas noticias no se filtran a través de la autoridad responsable editorial, sin embargo, inmediatamente se emiten por Internet, sin verificar los hechos, posiblemente engañosos, o incluso exagerados. Un ambiente ético eficaz desalienta a los soldados a prestar atención a tales fuentes.

La educación profesional solicitada por los estudiantes

Por el contrario, desde el punto de vista de los estudiantes, el servir en la profesión de las armas denota un compromiso con las normas éticas de su profesión y esforzarse para dominarlas a cabalidad.¹⁵ Por definición, las profesiones autorizan y continuamente entrenan a sus integrantes, especialmente a sus oficiales y sancionan el comportamiento establecido como poco profesional o ilegal. Mediante este método, las profesiones habilitan y motivan a sus integrantes a servir



Departamento de Defensa, Katie Lewis, James Lewis y Mark Meleski

El año académico 2011-2012 de la Universidad de defensa nacional comenzó con una ceremonia convocatoria para los estudiantes y profesores. La ceremonia tuvo lugar en la entrada principal de Roosevelt Hall, sede de la Escuela Nacional de guerra.

adecuadamente en el cumplimiento de su deber. Al percibirse a sí mismos responsables por una comunidad mayor y debidamente conformar sus acciones a esta responsabilidad, los líderes conservan la confianza social.

Las fuerzas armadas son una profesión en la que se entrena, capacita y certifica a sus integrantes. Los oficiales tienen mucho entrenamiento y capacitación requerida previa y posterior a su asignación, entrenamiento, capacitación intermedia y Educación militar profesional durante toda sus carreras. Los ascensos en grado, premios, juramentos, asignaciones y evaluaciones periódicas también premian a los soldados y los califican para desempeñar su profesión. La parte educacional incluye a las SSC, encargadas de educar a los líderes de mayor antigüedad y hacer lo necesario para mantener los conocimientos de la profesión militar. Las SSC influyen en la política y educación en el nivel institucional mucho más allá de sus paredes.

Dirección del Departamento de Defensa

El Presidente de la junta de Jefes de estado mayor conjunto, general Martin E. Dempsey, recientemente declaró en la Universidad de Defensa nacional lo siguiente: “Por primera vez, nuestra competencia y carácter están siendo evaluados por expertos y analistas mientras luchamos... Habrá una creciente expectativa de los uniformados, tanto hombres como mujeres, para lograr ese equilibrio intrincado de alto carácter y competencia”.¹⁶ Sus palabras fueron más que una aspiración: el secretario de defensa, Chuck Hagel, anteriormente había ordenado al general Dempsey revisar la educación ética para inculcar mejor “una cultura de toma de decisiones basada en valores y fomentada por los generales y oficiales de mayor antigüedad y sus estados mayores”.¹⁷ Recientemente, los jefes del estado mayor conjunto debidamente revisaron algunas de las violaciones éticas de los líderes de mayor antigüedad. Están

elaborando recomendaciones para evitar deslices en el juicio crítico.¹⁸ Sus conclusiones preliminares incluyeron lo siguiente: “tenemos que reforzar la capacitación ética con mayor frecuencia en la carrera de un oficial”. Al Presidente de la junta de Jefes de Estado Mayor se le encargó un esfuerzo, a largo plazo, para llevar a cabo e implementar recomendaciones en consulta con el Secretario de defensa.¹⁹ Estas iniciativas siguen en curso.

Dado que la educación ética es aceptar la carga impuesta por el general Dempsey y apoyar las directivas de la Fuerza de tarea del poder terrestre estratégico para desarrollar a los líderes de mayor antigüedad en cuanto a las normas éticas quienes “ejercen el nervio y moderación moral” y “desarrollan la confianza y comprensión mutua”. La responsabilidad de proveer educación ética recae sobre las SSC porque poseen la experiencia. La educación ética es un medio que tienen las SSC de influir en el carácter de los líderes en todo el mundo con un efecto reverberante.

A fin de fomentar la misma, las SSC ahora pueden elaborar su propio plan de estudios o, de lo contrario, esperar la imposición de un sistema diseñado en otro lugar.²⁰ Es mejor ir por delante de la curva al prever el cambio, activamente influir en el debate y guiar la política de desarrollo e implementación.

La creciente letalidad altera la ecuación ética

La letalidad creciente del terrorismo y la fuerza desplegada para combatirlo exige nuestra urgente atención. Estas permutaciones hacen que Estados Unidos haga modificaciones a las políticas de seguridad internacional y cambios a un análisis ético. Las violaciones éticas significan que las personas mueren y los efectos resultantes de la mala prensa, incluyendo la guerra de leyes [*lawfare*] (refiriéndose al uso del derecho internacional y el derecho procesal para lograr una ventaja militar), implican consecuencias a largo plazo.²¹ Incluso, después de que el Ejército de EUA condenó las acciones de sus soldados en la prisión de Abu Ghraib, no hubo manera alguna de evitar la vergüenza pública. Se convirtió en un espectáculo público instantáneo, lo que mancilló las iniciativas de EUA y de los

gobiernos aliados en gran parte del Cercano Oriente. La repentina pérdida de la confianza, tan diligentemente ganada, fue recuperada sólo a un gran costo y después de mucho tiempo. La propia integridad e independencia de la profesión de las armas fue sacudida hasta lo más profundo de sus entrañas.

Tales incidentes destacan por qué la ética debe enseñarse proactivamente. Los oficiales y soldados infractores fueron considerados, entrenados a cabalidad y sabían muy bien lo que hacían, sin embargo, su entrenamiento fue insuficiente. Un pensamiento más profundo puede evitar tales violaciones en el futuro y junto con un entrenamiento más general, las SSC pueden diseñar mejor los sistemas educativos. Las iniciativas pos desastres son reactivas e ineficaces, incluso, después del gasto de grandes sumas de dinero, cambios de procedimiento y el curativo paso del tiempo, sin embargo, más atención a la ética puede subvertir estos problemas antes de que ocurran.

La ética profesional

Las profesiones eficaces vigilan y responsabilizan a sus integrantes y hay razones válidas para hacerlo. Cuando una profesión cuelga del penol a sus propios violadores, el castigo es casi siempre considerado sólo una propiciación. Sirve como suficiente castigo y satisface las demandas públicas de medidas correctivas. Además, si una profesión se vigila a sí misma con eficacia, la misma controla gran parte de los criterios por los cuales sus integrantes son juzgados y castigados. Mientras no se abuse de esta autoridad, se confía que la profesión se auto regule. Las profesiones deben trabajar para mantener esta confianza, ya que se gana cada día e, incluso, el 99 por ciento de esa prueba es un fracaso. La mala conducta de unos cuantos, mancha la profesión entera. No puede esperarse que un jurado y prensa pública comprenda el contexto, ni se tome el tiempo necesario para descubrir los hechos antes de señalar con un dedo acusador.

Estados Unidos no se adhiere a ninguna religión en particular, pero enfáticamente manifiesta un espíritu ético de ser un pacificador misericordioso

a través de su acción militar.²² Buscamos la paz a través de acciones positivas y reconciliación para los oprimidos. Es nuestra premisa ética nacional haber abandonado la iniciativa para satisfacer nuestras necesidades a través de la destrucción de nuestros enemigos; esta promesa imparte un gran poder ético a nuestras acciones.

...las SSC pueden inspirar confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético en EUA y entre este y sus socios en todo el mundo.

El alcance del Programa de las SSC para los líderes de mayor antigüedad

La segunda base para la enseñanza de la ética en las SSC destaca su alcance singular para los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y socios internacionales y el acceso que tienen los estudiantes de las SSC a los altos funcionarios de sus países. Esto representa una poderosa influencia a través de la modelación de su liderazgo ético. Si los programas de ética son eficaces, las SSC pueden inspirar confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético en EUA y entre este y sus socios en todo el mundo. A fin de ser eficaces, las relaciones del gobierno y de las fuerzas armadas requieren un alto nivel de confianza. La solicitud de compartir los estándares éticos busca la comprensión eficaz y confianza en nuestras propias relaciones civiles y militares, así como la de las fuerzas armadas de las naciones aliadas y las fuerzas de seguridad con la que servimos. Un entendimiento común ayudará a superar las estructuras morales y legales dispares y, a menudo, contradictorias. Si bien es absurdo creer que un acuerdo mundial puede desarrollarse durante nuestras vidas, las SSC, más que cualquier otra institución, pueden ejercer una poderosa influencia. Los estudiantes de las SSC poseen la capacidad de pensar independientemente y la autoridad para influir en la política y cambiar el comportamiento, con influencia sobre grandes zonas geográficas. Su identidad profesional, mejorada a través de la

capacitación ética, tiene un uso de gran alcance. Las SSC ofrecen la oportunidad de generar un vocabulario común y confianza entre los socios tan esencial para el desarrollo de alianzas eficaces.

Si las SSC llevan a cabo bien su trabajo, sus egresados afectarán el cambio en sus naciones y ayudarán a desarrollar alianzas confiables entre las Naciones. Sus estudiantes internacionales egresarán como modelos de comportamiento, con confianza en el compromiso de Estados Unidos en la acción ética. Los recientes conflictos han requerido amplias alianzas para eficazmente contrarrestar las amenazas contra la seguridad. Con la disminución de los presupuestos para la defensa de la mayoría de las Naciones en todo el mundo, las alianzas, más que nunca, se han convertido en necesidades tanto fiscales como políticas.

Conclusión

La ética no es una mera abstracción, sino más bien un componente integral del carácter de un líder. Los líderes no sirven a su profesión ni a su país sin ética como su luz guía.

A fin de equipar y ampliar un programa de ética en las SSC, se requerirá una planificación cuidadosa para evitar ofrecer un curso distanciado de otros cursos más didácticos (como lo hizo mi curso de ética en la Facultad de derecho). De ser eficaz, debe caminar sobre la línea que hay entre la filosofía y las anécdotas y, evitar los peligros de la irrelevancia. Debe desarrollar el pensamiento crítico. No es suficiente sólo enseñar los principios y normas; la educación ética debe profundizar en las carreras de servicio de los soldados para encontrar los desafíos que enfrentan. Los estudiantes, por ejemplo, pueden personalizar su enseñanza para ubicarla en un contexto donde vean los asuntos que les competen a sí mismos. Pueden ser alentados a hablar o escribir acerca de violaciones éticas de las que han sido testigos y describir cómo hubieran podido ser manejadas de una mejor manera.

La enseñanza debe destacar la importancia del contexto y las circunstancias. A fin de ilustrar la complejidad de las decisiones, las SSC deben

analizar los retos que enfrentan en realidad los soldados y el personal de seguridad. Tal estudio evitaría la hostil filosofía de ensueño a muchos estudiantes. Los desafíos siempre deben ser realistas y con aplicabilidad a las experiencias de los estudiantes para que las lecciones sean internalizadas.²³ Los profesores deben cuidarse de tratar sus ejemplos como historias personales anecdóticas y, por lo tanto, sin uso alguno. Mi propia reacción a gran parte de los ejemplos del curso de ética de la Facultad de derecho era, “Oh, jamás haría eso” o “¿Cómo él podría hacer eso?” Sólo convencido de que la experiencia del mundo real puede dar la apreciación de que los ejemplos realmente pueden darse y que suceden.

Un carácter ético requiere de cuidado y desarrollo. La siguiente historia atribuida al presidente James A. Garfield, cuando era Presidente de una universidad, es ilustrativa: un joven estudiante comenta sobre el plan de estudios y decide que desea completar el curso en menos de los cuatro años prescritos del programa y solicita un programa más corto. El presidente Garfield

responde lo siguiente: “usted puede tomar el curso más corto; todo depende de lo que desea hacer de sí mismo. Cuando Dios hace un roble, le toma 100 años, pero sólo toma dos meses para hacer una calabaza”.

El punto en la enseñanza de los líderes de mayor antigüedad es informarles sobre problemas y desarrollar instintos éticos que sirven en muchas situaciones amorfas que podrían enfrentar. El estado final deseado de la enseñanza en las SSC es desarrollar la capacidad de sus estudiantes para poner en práctica su educación ética en un ambiente operacional. Las acciones éticas desarrollan la autoconfianza en los líderes y la misma ayuda a generar la confianza tanto en sus soldados como en los socios que trabajan con ellos. La apreciación de la acción ética es una inspiración para el desarrollo de la confianza porque *las acciones hablan más que mil palabras*. Ya hay innumerables asuntos éticos que corregir y, como advirtió Theodore Roosevelt, debemos evitar educar amenazas sociales, especialmente en la profesión militar. **MR**

Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army*, (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 de septiembre de 2012), capítulo 2, <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp1.pdf>; Raymond T. Odierno, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive Action,” enero de 2012, <<http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/232478.pdf>>; y borrador del document oficial del Ejército “The Profession of Arms, 8 de diciembre de 2010, <<http://www.benning.army.mil/armor/content/PDF/Profession%20of%20Arms%20White%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>>. Los términos “moral” y “éticos” se usan indistintamente en este documento. El término “líder militar” se utiliza para incluir estudiantes civiles, militares y otros civiles de las SSC.
2. Si bien no podemos esperar formar un código universal de comportamiento ética, incluso si se desea uno, mucho debe ser ganada a través de una comprensión más estrecha entre los socios.
3. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC.: GPO, 14 de junio de 2013), para. 1-3 et seq, <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf>. The phrase “moral intuition” is from *An Army White Paper: The Profession of Arms*, p. 14.
4. Hannah Snider, M., Don, communication with the author, 1 de agosto de 2013.
5. Sean T. y Patrick J. Sweeney, “Frameworks of Moral Development and the West Point Experience: Building Leaders of Character for the Army and the Nation,” from *Forging the Warrior’s Character: Moral Precepts from the Cadet Prayer*, Don M. Snider y Lloyd J. Matthews, eds. (New York: McGraw-Hill, 2007), 127, citing USMA Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2002.
6. *Ibid.*, p. 158.
7. Morley, John, Viscount quien atribuyó la cita a Robespierre. Además ver John Locke, “No man’s knowledge here can go beyond his experience.”
8. Hannah y Sweeney, págs. 145-46.
9. Aristotle, “The moral virtues, then, are produced in us neither by nature nor against nature. Nature, indeed, prepares in us the ground for their reception, but their complete formation is the product of habit,” <<http://www.quotesandsayings.com/quotes/aristotle/>>; and Plato, *The Republic*, in *The Collected Dialogues of Plato*, eds. Edith Hamilton and Cairns Huntington (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1961), p. 620.
10. Ver Major, A Edward, DeRemer, Lee y Bolgiano, David “Ethics Can Be Taught,” *Proceedings Magazine*, Diciembre de 2012.
11. Lewis, C.S., “The Inner Ring,” Memorial Lecture at King’s College, University of London, 1944; y Wong, Leonard, conversation with the author, 7 de agosto de 2013.
12. Major, A Edward, “Law and Ethics in Command Decision Making,” *Military Review* (May-junio de 2012): págs. 64-69.
13. El borrador del documento oficial de Odierno, “The Profession of Arms,” págs. 8-9. Uso el término “eficazmente” para decir: competente, con una mínima pérdida de vidas, oportuno y menos costoso.
14. Bhattacharya, C.B., Sen, Sankar y Korschun, Daniel *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Approach to Maximizing Business and Social Value* (New York: Cambridge University Press, 15 de septiembre de 2011).

15. Wong, Leonard y Snider, M., Don, "Strategic Leadership of the Army Profession," in *The Future of the Army Profession* (New York: McGraw-Hill, 2005), 603; Cook, L., Martin y Syse, Henrik, "What Should We Mean by 'Military Ethics,'" *Journal of Military Ethics* (5 de Julio de 2010).

16. Lyle, Amaani, "Chairman Champions Character in Graduation Address," 13 de junio de 2013, American Forces Press Service, <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=120281>>.

17. U.S. Department of Defense News Release No. 902-12, 15 de noviembre de 2012, <<http://www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15684>>; también ver ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C., GPO: 17 de mayo de 2012) <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp6_0_new.pdf>; and joint white paper "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills," 14 de mayo de 2013, <<http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>>.

18. Investigations of the joint chiefs and other senior officials into the recent spate of ethical lapses of 3- and 4-star officers, diciembre de 2012 hasta la fecha de redacción.

19. Garamone, Jim, "Panetta Briefs President on Dempsey Ethics Findings," 7 de diciembre de 2012, American Forces Press Service news article, <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=118741>>. Algunos facultativos de la SSC hacen la distinción entre el entrenamiento y la capacitación. Su punto es que su cargo está limitado a la educación, es decir, a áreas fuera de los que ya debería estar cubierto por el entrenamiento de ética que los oficiales han recibido desde los días previos a su asignación a través de los niveles superiores. Tan importante como es la distinción, uso el término del general Dempsey "entrenamiento" como un tipo de educación.

20. ADP 1, capítulo 2 y el borrador del documento oficial de Odierno, "The Profession of Arms."

21. Luban, David, "Lawfare and Legal Ethics in Guantanamo," *Stanford Law Review* (2008), 60 <<http://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1455&context=facpub>>; and <<http://en.wikipedia.org/wiki/Lawfare>>.

22. First Amendment to the U.S. Constitution; *Matthew 5:6-9*, the fourth, fifth, and seventh Beatitudes; and *Zechariah 9:10*.

23. Employment of biographies must therefore be used reservedly. Las biografías pueden ser herramientas eficaces ya que implican situaciones comunes en cuanto a la necesidad de reacción inmediata y la falta de tiempo para reflexionar, el uso de la fuerza mortal, responsabilidades de mando y ambigüedad ética. Sin embargo, las decisiones tomadas por un héroe podría ser de otro villano y puede que no comporte con la ética sobre diferentes culturas y épocas. Por ejemplo, la Guerra Civil de los Estados Unidos crudamente representa dilemas morales. Lee y Thomas "Stonewall" Jackson son ampliamente considerados genios militares (y no es sorpresa que los consideren sindicalistas y opositores de la guerra, sin embargo, más tarde decidieron luchar por consciente convicción). Si bien permanecieron glorificados en determinadas áreas, muchos los difamaron y la historia, a menudo los condena por luchar por una causa moralmente indefendible. El elegir figuras individuales puede distraer a los estudiantes y turbar sus puntos de vista. Por lo tanto, el uso de biografías debe ser utilizado reservadamente.

Abogado civil durante 27 años, A Edward Major, Esq, es un defensor líder de la educación ética del liderazgo militar de mayor antigüedad. Ha publicado varios artículos sobre seguridad nacional. Major ha sido admitido para ejercer la abogacía en Nueva York, Nueva Jersey y Florida, así como en Inglaterra y Gales. Tiene un hijo en el servicio activo como oficial de ingeniería del Ejército.

El general Martin E. Dempsey, Presidente de los Jefes de Estado Mayor conjunto, habla a los estudiantes militares y aliados interinstitucionales en la Escuela Superior de guerra del Ejército de Estados Unidos, 21 de septiembre de 2012. (Departamento de Defensa, Sargento primero Chuck Marsh, Fuerza Aérea de EUA)

El año académico 2011-2012 de la Universidad de defensa nacional se inició con una ceremonia de convocatoria para estudiantes y profesores. La ceremonia tuvo lugar en las escalinatas de Roosevelt Hall, hogar de la Escuela nacional de guerra. (Departamento de Defensa, Katie Lewis, James Lewis y Mark Meleski)