

CUC

1. **EE.UU. lanza fuerte respuesta bélica tras ataque iraní sobre Jordania**
2. Nombre 4 consideraciones para enfrentar un dilema ético

Nota: Respuesta en cada pregunta no debe superar las cinco líneas

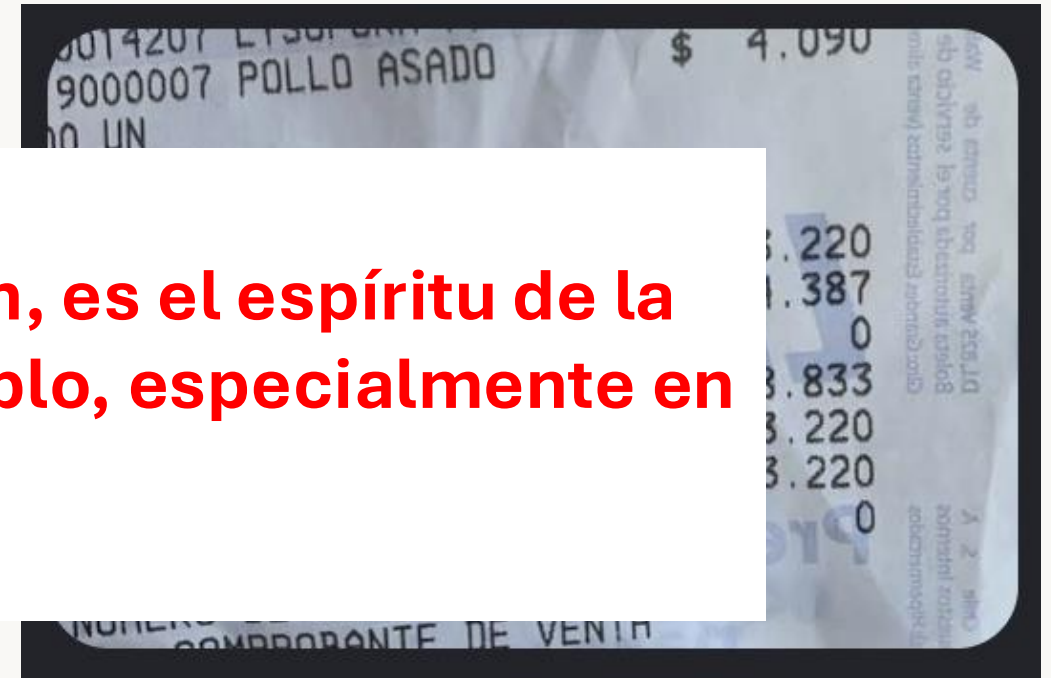
Problema ético en un tema mas simple

- La ley establece que sobre \$ 100.000 pesos se deben presentar tres cotizaciones.

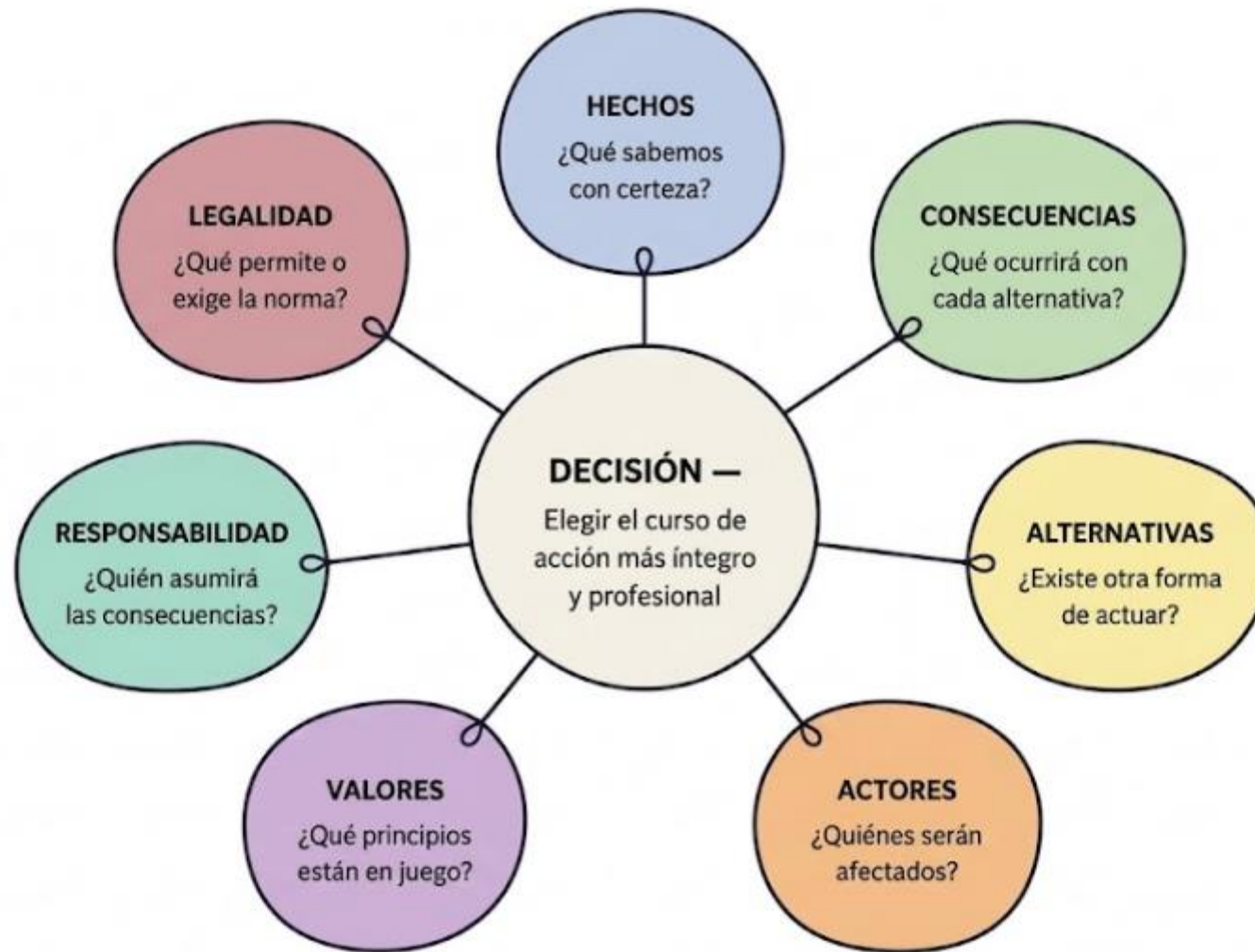
directa

- Los \$ 2 paltas
- Tengo kgs. de cotizaciones.

No se debe saltar la cotización, es el espíritu de la ley, y el líder debe dar el ejemplo, especialmente en temas éticos



Consideraciones para enfrentar un dilema ético



Análisis de caso

“Eye in the Sky”



Nivel Político



Min. Defensa



Min. RR.EE.

Protagonistas

JEMCO



Fiscal general
(asesor jurídico)



SubSec África
(asesor político)

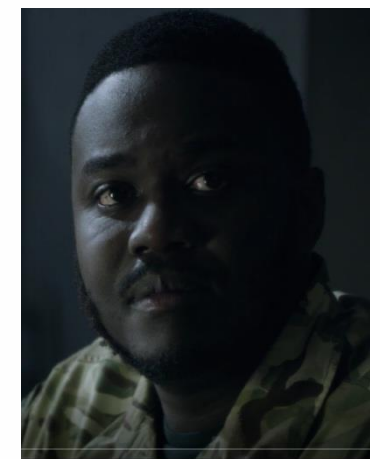
COMOPER



Pilotos Drone



Asesor Jurídico



Asesor militar



PERMANENT JOINT HEADQUARTERS (PJHQ)
NORTHWOOD, LONDON

Dar respuesta a las siguientes interrogantes



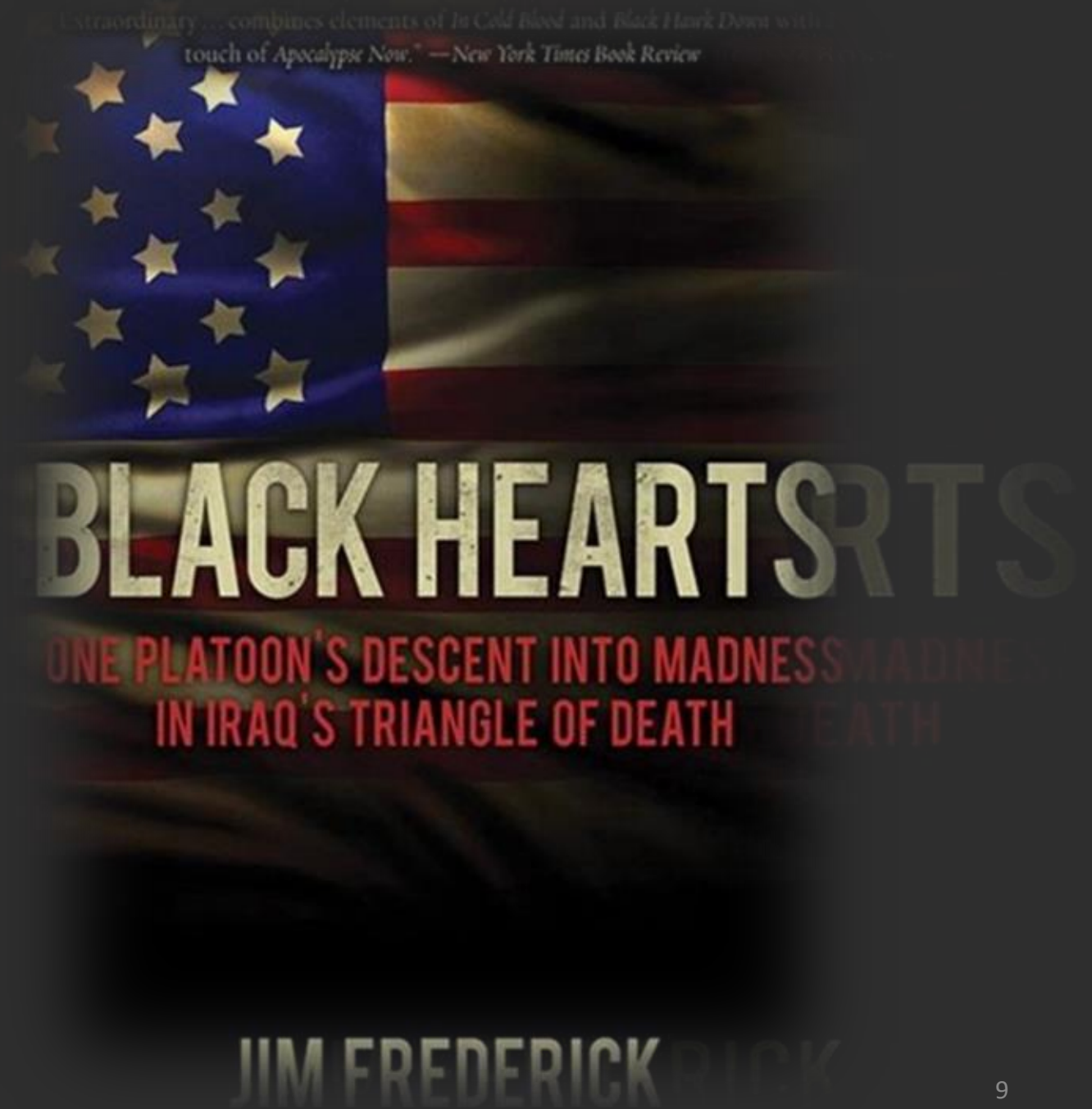
- 1. ¿La decisión fue la correcta? ¿Por qué?**
- 2. ¿Había alternativas de cursos de acción?**
- 3. ¿Qué habrían hecho ustedes?**
- 4. ¿Qué valores institucionales estuvieron comprometidos en las decisiones adoptadas?**
- 5. ¿Dónde hubo errores por parte del mando?**
- 6. ¿La cadena de mando salió fortalecida o debilitada? ¿Por qué?**
- 7. ¿Qué les llamó la atención de la relación político militar? ¿Creen que se da lo mismo en la realidad?**

... también existe en nuestra realidad político-militar

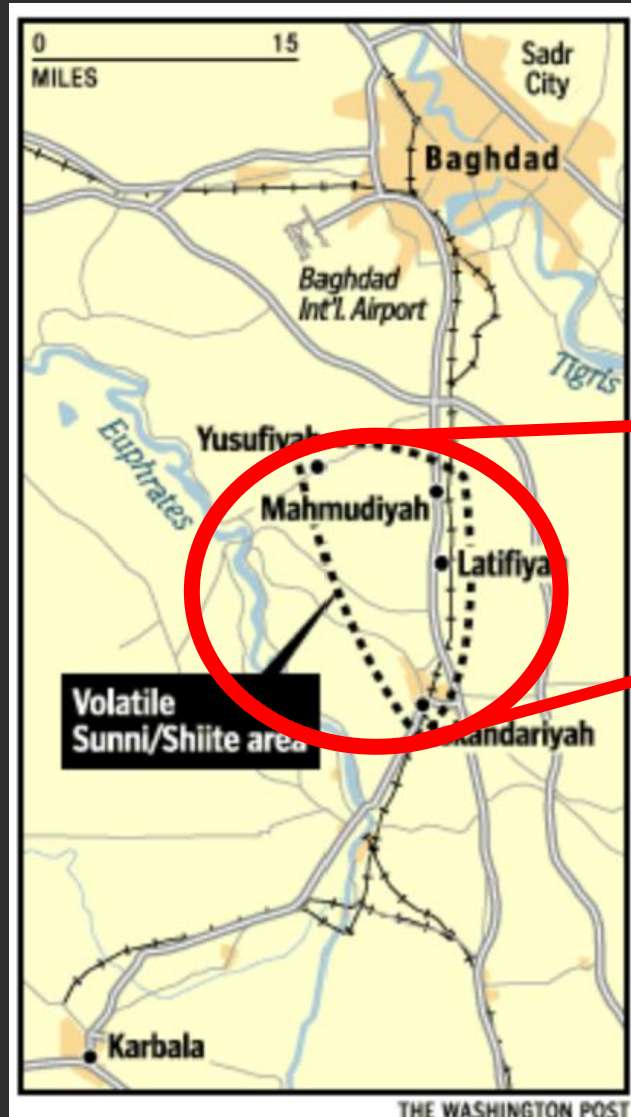


Operación Loreto

UNA ATROCIDAD
PRODUCTO DE FALTA
DE MANDO Y
LIDERAZGO



CONTEXT



Video

CONTEXTO

- Dosis diaria de violencia y muerte en la zona de operación.
- En los primeros 90 días perdieron a tres líderes (al término despliegue habían perdido 51 soldados de 135, entre muertos y heridos).
- Factores que influyeron negativamente:
 - Serias dificultades de mando y problemas de cohesión interna.
 - Desproporción entre la dotación de personal y las misiones asignadas, generando una mayor dispersión de las fuerzas y una disminución de la capacidad de supervisión.
 - Restricciones de medios materiales y logísticos.
 - Insuficiencias en la instrucción y en los preparativos para el despliegue operacional.
 - Quiebres en las comunicaciones.
 - Deterioro de las condiciones de habitabilidad, particularmente tras el incendio ocurrido en el área del pelotón, que provocó la pérdida de una parte importante de las pertenencias, equipos y efectos personales de los soldados.
- Once meses en misiones de combate, desconectados de su mando.

- **Había señales de que algo estaba ocurriendo con el pelotón:**
 - Deterioro de la disciplina de los soldados.
 - Pérdida de la confianza y relaciones interpersonales disfuncionales.
 - Deterioro de la cohesión de la unidad y del espíritu de cuerpo.
 - Mentalidad tribal o de clan.
 - Disminución del sentido de propósito y de significado.
 - Incremento del pesimismo y del cinismo.
 - Aumento de los sentimientos de deshumanización de sí mismos y de la población local.
- **Ambiente genera uso de alcohol y drogas.**
- **Órdenes contradictorias del Mando.**
- **Malestar se proyecta sobre el ciudadano Iraquí.**
- **Inicialmente investigación oculta los crímenes.**

THE NEW YORK TIMES MAGAZINE



RTS

S DESCENT INTO MADNESS
TRIANGLE OF DEATH

UIM FREDERICK

THE NEW YORK TIMES MAGAZINE



RTS

MADNESS
DEATH

WIM FREDERICK

- Investigador inicial (Sargento Yribe) “*I am done with you. You are dead to me. You get yourself out of this Army, or I will get you out myself.*” (caso fragata)
- Soldado de Primera Clase Watt - denuncia

BLACK HEARTS

THE PLATOON'S DESCENT INTO MADNESS
IN IRAQ'S TRIANGLE OF DEATH

WIM FREDERICK

CONSECUENCIAS



Soldado de Primera Clase, Jesse Spielman
Condenado a 10 años de prisión.



Especialista James Barker

Condenado a cadena perpetua con posibilidad de libertad condicional después de 90 años.



Especialista Paul Cortez

Condenado a cadena perpetua con posibilidad de libertad condicional después de 100 años.



Soldado de Primera Clase, Steven Green

Condenado a cadena perpetua sin posibilidad de libertad condicional.

**EN GENERAL TODAS LAS UNIDADES TUVIERON
UN COMPORTAMIENTO ACORDE A LAS LEYES DE
LA GUERRA Y DE LA ÉTICA QUE EXIGE EL
EJÉRCITO NORTEAMERICANO, ACTUANDO CON
HONOR Y GRAN CORAJE**

**ENTONCES ... ¿CUÁL FUE LA
DIFERENCIA CON EL PRIMER PELOTÓN
DE LA COMPAÑÍA BRAVO?**

DEBATE



1. **Responsabilidad del Mando:** ¿Hasta qué punto es responsable el comandante de la compañía por las acciones individuales de sus subordinados fuera de su puesto?
2. **Señales de Alerta:** ¿Qué indicadores de "quiebre" debieron detectar los líderes antes del crimen de Yusufiya?
3. **El Entorno como Factor:** ¿Justifica el estrés extremo del "Triángulo de la Muerte" la pérdida de control disciplinario?
4. **Liderazgo Ético:** ¿Cómo se define el "liderazgo ético" en un contexto donde el enemigo no sigue reglas de guerra?
5. **Cultura de Unidad:** ¿De qué manera el apodo "Black Heart" pudo haber influido en la autoimagen y conducta del pelotón? – imagen casco
6. **Abandono del Puesto:** Desde la perspectiva naval/militar, ¿qué gravedad reviste que los soldados abandonaran su guardia para cometer un crimen?
7. **Lealtad vs. Integridad:** ¿Por qué cree que otros miembros del pelotón no denunciaron las conductas previas (drogas, falta de disciplina)?
8. **Cadena de Mando:** Cuando la cadena de mando se rompe, ¿quién tiene la obligación moral de asumir el liderazgo?
9. **Deshumanización del Enemigo:** ¿Cómo contribuyó el entorno de bajas constantes a la deshumanización de los civiles iraquíes?
10. **Prevención:** ¿Qué mecanismos de control interno fallaron para que el consumo de drogas se volviera común en el frente?

- 11. Justicia Militar:** ¿Cómo afecta este tipo de crímenes a la legitimidad de una fuerza de ocupación o coalición?
- 12. El Rol de los Suboficiales/Sargentos:** ¿Cuál es la responsabilidad específica del “mando medio” en evitar la degradación moral de la organización?
- 13. Órdenes Ilegales:** En este caso, el asalto fue una iniciativa propia. ¿Cómo debe reaccionar un subordinado ante una propuesta criminal de sus pares?
- 14. Comportamiento ético:** ¿Qué lleva al Sargento Yribe a ocultar el crimen?
- 15. Fatiga de Combate:** ¿Dónde termina la patología psicológica y dónde empieza la responsabilidad criminal?
- 16. Liderazgo a Distancia:** ¿Cómo debe un comandante supervisar puestos aislados sin microgestionar, pero manteniendo la disciplina?
- 17. Valores Navales/Militares:** ¿Qué valores fundamentales fueron violados en el asalto a la familia en Yusufiya?
- 18. Consecuencias Institucionales:** ¿Cómo se recupera la confianza de una población civil tras un acto de "corazones negros"?
- 19. Lecciones para Oficiales en Formación:** Si usted fuera el nuevo teniente asignado a esa unidad tras el incidente, ¿cuál sería su primera acción?

Normalmente sabemos cuál es la correcta forma de actuar, pero en ocasiones no lo hacemos por: miedo, la presión del grupo, no quedar mal con el Jefe, etc. entonces ... ¿¿¿¿Qué hacer?!!!



Educarme en virtudes

“Los buenos líderes saben que son buenos líderes... ..pero los malos líderes están muy seguros que también lo son”

*“Los buenos líderes asumen sus errores, los malos, culpan a los demás
.....especialmente “hacia abajo”*

“Los malos líderes aíslan a los subordinados que tienen un bajo desempeño.....los buenos líderes tratan de traerlos de vuelta al buen estándar”

“Los malos líderes no trabajan con un grupo humano ... sino solo con subordinados”

“Los malos líderes aceptan y predicán filosofías.....que ellos mismos no siguen”

“En su peor momento, los malos líderes mienten a sus superiores.....o retendrán información crucial entregada por ellos”

CONCLUSIONES



Es importante conocer las experiencias relacionadas con el mal liderazgo, sin importar “el qué dirán”.



Conocer a su gente, sus intereses e inquietudes. Los hará sentir importantes y apoyados.



Nos enfrentamos a escenarios cada vez más complejos, dónde el estrés, las personas y el entorno, pueden afectarnos sin darnos cuenta.

CONCLUSIONES



No esconder las verdades. Aunque sean malas noticias o malas experiencias, debemos aprender de ellas para evitar que vuelvan a ocurrir.



Leer, investigar y educarse en experiencias, ayudará a desempeñarnos de forma más eficiente en los diferentes escenarios.



El liderazgo no sólo existe en los oficiales (donde podría no estarlo). Está presente en todas las personas. No discrimina los grados, edades o clase social. Un buen liderazgo, puede diferenciar el éxito con el fracaso.

UNA ATROCIDAD
PRODUCTO DE FALTA
DE MANDO Y
LIDERAZGO

