

Restaurando el Deber y Honor al Cuerpo de Oficiales del Ejército de los EE.UU.

Mayor David D. Wisyanski, Ejército de los EE.UU.

EL CUERPO de oficiales necesita reformar el carácter distintivo de su liderazgo para mantenerse al mismo paso con el proceso actual de transformación del Ejército. Los principios del deber y honor deben ser parte de esta reforma para que el Ejército logre el éxito como institución durante este período de cambio. Estos principios morales, cuya necesidad no es nueva, han sido ignorados o desatendidos en el carácter distintivo del liderazgo contemporáneo. La mayoría estaría de acuerdo con la opinión que estos principios son el cimiento de un cuerpo de oficiales antes, durante y después de un proceso de transformación. No obstante, en los albores de la transformación que está en curso, el moderno cuerpo de oficiales habitualmente ha buscado el refugio en áreas grises y en la ética situacional para sobreponerse al fracaso personal o para lograr el éxito personal a expensas de los principios institucionales. En esta discusión, el término “la seguridad del gris” será empleado para describir este fenómeno.

La intención de este artículo no es revisar o examinar los méritos de las actuales tendencias de sistemas de liderazgo organizacional o de las técnicas de liderazgo que influyen en la transformación. Hay suficiente literatura e instrucción en el Ejército para inculcar adecuadamente y herramientas suficientes conocimiento a los oficiales. Más bien, este artículo trata sobre el deber y el honor como conceptos absolutos, ninguno de los dos debe ser llevado a cabo selectivamente ni empleado dependiendo de la situación—los principios de liderazgo que rechazan la noción de la seguridad del gris.

Hay mucha gente que descarta los conceptos del deber y honor considerándolos siendo anticuados e inútiles. El general Douglas MacArthur pensó de otra manera

cuando hizo su alocución de despedida a los cadetes en la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, Nueva York, en 1962. Él creía que los principios del deber, honor y patria eran absolutos: *Deber, Honor y Patria—estas tres palabras consagradas reverentemente dictan lo que ustedes deben ser, lo que pueden ser, lo que serán. Son la base para incitar el coraje cuando parece fallar el coraje, para encontrar la fe de nuevo cuando parece haber poca causa para la fe, para crear la esperanza cuando la esperanza se vuelve desesperada. . . los no creyentes dirán que son sólo palabras, sólo una consigna, sólo una frase llamativa. Cada arrogante, cada demagogo, cada cínico, cada hipócrita, cada perturbador; y lamento decirlo, aún otros de un carácter completamente distinto, tratarán de menospreciarlos hasta la burla o la ridiculez. . . Pero estas son algunas de las cosas que forman. Forman su carácter básico. Los forman para asumir futuros roles como encargados de la defensa nacional. Los hacen suficientemente fuertes como para saber cuando son débiles, y enfrentarse a sí mismos cuando se sienten temerosos.*¹

La última década del siglo XX fue turbulenta para el cuerpo de oficiales. Los cambios de pos Guerra Fría en la manera en que el Ejército condujo la guerra, muy distinta a los períodos previos de pos guerra, presentaron significativos desafíos para el liderazgo. Estos cambios, caracterizados por los frecuentes despliegues para realizar operaciones de no guerra y operaciones de estabilidad y apoyo, pusieron a prueba las prácticas de liderazgo convencionales del Ejército. En muchos casos, faltaba la base ética contenida en los principios del deber y honor que históricamente han sostenido a los líderes que enfrentan la incertidumbre.

Estas prácticas, las cuales proporcionaron una base segura a una fuerza mecanizada que lucharía en contra

de un oponente preconcebido en un campo de batalla estéril, resultaron imposibles de emplear. Al depender de análisis utilitarios y estructurados —y de un pensamiento fijo en ejercicios de combate con listas de verificación— era insuficiente para enfrentar los complejos desafíos de liderazgo que existen en el nuevo ambiente. Esta aproximación de liderazgo fracasó no sólo el Ejército de campaña sino que también para el Ejército de guarnición. Al estar obligados a adaptar sus rutinas en las guarniciones, para incorporar los nuevos y mal definidos papeles en el campo de batalla, produjo una nueva tensión para los líderes. Las exigencias de cumplir con el mantenimiento de guarnición y los requerimientos de adiestramiento que seguían siendo necesarios para un Ejército de la época de la Guerra Fría, generaron la tentación de emplear la conveniencia

“Deber, Honor y Patria—estas tres palabras consagradas reverentemente dictan lo que ustedes deben ser, lo que pueden ser, lo que serán. Son la base para incitar el coraje cuando parece fallar el coraje, para encontrar la fe de nuevo cuando parece haber poca causa para la fe, para crear la esperanza cuando la esperanza se vuelve desesperada.”

por sobre los principios. Exagerar los informes del estado de fuerzas sólo era un ejemplo de este tipo de conveniencia. Complicaba esta situación aún más, las incertidumbres sociales. Había casos de adulterio entre los oficiales de mayor antigüedad, y oficiales superiores y subalternos ignoraron los abusos infligidos a los reclutas por sus suboficiales. La moral compartimentada, la autopreservación y la pérdida de confianza reemplazaron lo que una vez fue considerado el eje principal de todo oficial—el deber y el honor. Estos principios quedaron en el camino debido a las incertidumbres que existían en el Ejército durante la década de los 90.

Valores versus Principios

Los principios son eternos. En el pasado cuando el Ejército se transformó debido a evoluciones doctrinarias o revoluciones tecnológicas, el liderazgo moral permaneció en un estado constante durante la transformación. Si la transformación actual del Ejército debe ser implementada exitosamente, los principios de liderazgo perdurables, no los valores subjetivos adaptables, deben ser mantenidos sin duda alguna. La solución a los desafíos del liderazgo contemporáneo, hoy en día y en el Ejército del futuro, exigen examinar cuáles principios fundamentales —el deber y el honor versus

los valores subjetivos— deben de ser adoptados el cuerpo de oficiales.

Los valores son ideales y costumbres que evocan una reacción emocional, a favor o en contra de ellos, en una sociedad o en una persona específica. Los valores tienden a fluctuar con las tendencias y el conocimiento convencional, mientras que los principios trascienden en el tiempo, a las emociones y a los deseos individuales. Los valores pueden ser cambiados fácilmente porque son basados en lo útil. Lo que se considera pragmático, realizable o conveniente dentro de un contexto dado puede ser un valor. Por contraste, los principios son inalterables.

Se puede argumentar que los principios y valores son los mismos, pero se puede definir otro punto de vista; que son opuestos. En el primero, no son contrarios el uno al otro porque uno se basa en el otro para crecer. En el segundo, los principios y los valores podrían ser considerados incompatibles. Los principios son la base, y los valores suelen derivarse de normas aceptadas cuyas bases dependen del conocimiento contemporáneo o de ideas actuales. Así, al discutir la reestructuración del liderazgo, una aproximación de los con valores, usualmente depende de los cambios sistemáticos o estructurales. Las conductas individuales y sus derivaciones son más frecuentemente ignoradas que consideradas.

El concepto contemporáneo de valores tuvo su introducción en la sociedad norteamericana a través del movimiento teosófico a principios del siglo XX. Su meta fue la hermandad universal a través del establecimiento de valores dentro de una sociedad. No obstante, Mohandas K. Gandhi, el arquitecto del concepto de valores, declara que los valores se basan en una verdad relativa, o sea, que no hay una verdad absoluta. Según él, la verdad es una percepción experimental de cada individuo en vez de un inalterable e inherente estándar universal. De esa manera, la verdad tiene una interpretación interna, y el individuo, sobre todo, dicta la determinación de la verdad.²

Los principios involucran la verdad fundamental como base del razonamiento o acción en vez de lo que puede considerarse conveniente o útil en una situación específica. Así, el liderazgo basado en principios no se presta a la conveniencia como lo hace el liderazgo basado en la motivación empresarial. Desafortunadamente, este último puede servir como pretexto para la ética situacional que, en verdad, es una retirada a la seguridad del gris.

Liderazgo Empresarial versus Liderazgo Basado en Principios

Entre las consecuencias de esta filosofía de relativismo fue el concepto de autoestima y, posiblemente, el egoísmo. El concepto de Gandhi echó raíces en la



Foto: Ejército de los EE.UU.

El general Douglas MacArthur

sociedad estadounidense en la década de los 60 y eventualmente invadió la filosofía del mundo de los negocios. El pensamiento era que si los deseos del individuo eran satisfechos en primer lugar, los individuos contribuirían más a las metas del grupo u organización. De esa manera, un carácter distintivo empresarial reemplazó el carácter distintivo basado en una mentalidad corporativa. Poco después, el concepto arraigó en las prácticas de liderazgo militar.

Existen muchos factores que influyen en los oficiales con respecto a sus acciones de liderazgo. Lamentablemente, parece que la aproximación empresarial prevalece como la motivación principal que inspira las acciones de liderazgo. Las motivaciones empresariales de los líderes sirven sólo a ellos mismos. Una manifestación desafortunada de estas motivaciones es la consideración de la utilidad en la aproximación de la “percepción como realidad” para lograr las metas. Los oficiales empresariales que tienen sus raíces en el relativismo suelen depender de, o aceptan las apariencias en vez de la substancia.

Un ejemplo de la diferencia entre apariencias y substancia es el “Ejército PowerPoint”. Muchas veces, parece que la creatividad de la presentación tiene más valor que lo que contiene la presentación. Mientras que este carácter distintivo puede estimular y mejorar la imagen, crea dos problemas. Enfocarse en las apariencias en vez de lo substancial estimula la ética individual en vez de la ética basada en principios en el cuerpo de

oficiales. También, las apariencias no pueden esconder la carencia de substancia para siempre.

Este fenómeno de liderazgo dentro del cuerpo de oficiales no es nuevo. Prevalció durante la guerra en Vietnam y posiblemente haya contribuido a las prácticas actuales de liderazgo del Ejército. En 1970, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general William Westmoreland, ordenó un estudio en la Escuela Superior de Guerra del Ejército para evaluar el estado del cuerpo de oficiales. Un carácter distintivo empresarial existía entonces así como aparentemente existe hoy en día.

El estudio de la Escuela Superior de Guerra reveló la esquizofrenia. El estudio encontró que “los estándares ideales del comportamiento ético-profesional, encarnado por el concepto de ‘Deber, Honor, Patria’ son aceptados por el cuerpo de oficiales como apropiados, significativos y relevantes para el Ejército de hoy”.³ Por otro lado, el estudio reveló que “existen extensas y muchas veces significativas diferencias entre los estándares ideales éticos-morales-profesionales del Ejército y los estándares que prevalecen. . . [O sea,] el sistema de recompensas del Ejército se enfoca en la realización de tareas mensurables, muchas veces triviales, de corto plazo, e ignora el desarrollo de estándares éticos, los cuales son indispensables en una profesión sana”.⁴ Esta contradicción puede explicar y otorgar credibilidad al pensamiento de que la verdad y los estándares son relativos, y que de hecho las áreas grises existen. En esencia, no hay ningún daño si realiza la tarea.

El estudio concluyó que la desigualdad entre los estándares ideales de conducta basados en principios y la conducta demostrada fue el resultado de una “conducta egoísta, orientada al acenso de grados; la comunicación inadecuada entre subordinado y superior; la información distorsionada o deshonesto de la situación, estadísticas o eficiencia de oficiales; la incompetencia técnica o administrativa; la desatención a los principios con un respeto total a realizar, aún la misión más trivial, con cero defectos; la deslealtad a subordinados; y oficiales de alta jerarquía estableciendo bajos estándares de conducta ética-profesional”.⁵ Además de revelar la esquizofrénica ética empresarial, el estudio concluyó que el Ejército tenía su enfoque más en las estructuras y sistemas organizacionales que en imbuir los principios éticos en el personal del cuerpo de oficiales.

Sistemas y Estructuras versus Principios

Otra alternativa que ha reemplazado los principios del deber y honor son las aproximaciones sistémicas y estructurales al liderazgo. Sin embargo, la historia de la guerra proporciona suficiente prueba de que las estructuras y programas organizacionales por sí solos no garantizan el éxito en el campo de batalla; son medios

Los principios involucran la verdad fundamental como base del razonamiento o acción en vez de lo que puede considerarse conveniente o útil en una situación específica. Así, el liderazgo basado en principios no se presta a la conveniencia como lo hace el liderazgo basado en la motivación empresarial.

y no metas. El Ejército tiene una historia de desarrollo de nuevos sistemas o la adaptación de sus estructuras en lugar de cambiar los comportamientos cuando fracasa el liderazgo. Actualmente, también existe un carácter distintivo, por lo que el valor está emplazado en un liderazgo que emplea sistemas, estructuras y técnicas. Aunque cuantificable, de esta forma proporciona credibilidad, esta aproximación de liderazgo también busca la seguridad en las áreas grises. Reemplaza la responsabilidad personal con aparentemente tangibles pero pasivas aproximaciones para superar o aliviar las debilidades humanas o fracasos personales.

Michel Foucault, un filósofo francés del siglo XX dedicado a la historia de sistemas de la sociedad, formó la idea de cohesión organizacional por medio de estructuras y sistemas en su obra “Disciplinas”. Externamente, las dinámicas de liderazgo-organización

militar validan su filosofía. Foucault creía que la cohesión —el sentimiento de ser parte del grupo— podría ser creada a través de los principios de liderazgo fundacionales. Él determinó que los programas que ponían énfasis en la unidad de esfuerzo y una causa común pueden fomentar la cohesión organizacional.⁶ Los sistemas y estructuras del Ejército también pueden reclamar el éxito en la formación de la cohesión de la unidad de manera similar.

A pesar de que la historia ha probado la eficacia en la conformación de una cohesión organizacional, Foucault no menciona nada de la influencia intangible de los que lideran a las organizaciones. ¿Qué sucedería con la cohesión de la unidad si los subordinados evidencian una carencia del cumplimiento del deber y honor por parte de sus líderes? Un posible resultado sería la disensión o la deslealtad en las filas, que resultará en la desintegración de la unidad. En el combate, esto sería letal.

En un carácter distintivo basado en principios de deber y honor, un líder acepta la responsabilidad para todo que haga o deje de hacer la unidad, por lo tanto aceptan las consecuencias de las fallas de la unidad sin consideración de la causa. Por otro lado, formar el alistamiento de la unidad mediante estructuras o programas, exige al líder de un fracaso personal o moral. Así, las soluciones residen superficialmente en las adaptaciones de sistemas o estructuras, en lugar de las alteraciones para los fracasos personales, sean ellos aberraciones morales o la carencia de buen juicio.

Lealtad versus Integridad

La lealtad y la integridad son dos principios globalmente aceptados como necesarios para un liderazgo eficaz. No obstante, enfrentado el concepto “verdad relativa” como carácter distintivo, muchas veces los oficiales encuentran que estos principios entran en conflicto con el liderazgo empresarial. ¿Es la lealtad verdaderamente lealtad a la expensas de la integridad? El carácter distintivo que prevalece actualmente parece justificar moralmente el sacrificio de uno en favor del otro, especialmente en las situaciones estresantes o en las que son limitadas por el tiempo. Para mantener la lealtad a las organizaciones y a los líderes, “hacer excepciones” aparenta ser expedito y eficiente.

Esto subraya la pregunta sobre si este compromiso viene de la autopreservación y conveniencia o si viene de un sentido distorsionado del honor. El Secretario de Guerra del presidente Woodrow Wilson, Newton D. Baker, proporciona una respuesta de como resultado de esta confusión: “Los hombres pueden ser inexactos o mentirosos en los asuntos ordinarios y sufren como consecuencia sólo la falta de estima de sus socios o incluso la inconveniencia de un litigio desfavorable.



El general William Westmoreland, el entonces comandante del XVII Cuerpo de Ejército Aerotransportado, demuestra la forma correcta de aparejo de su fusil, 1963.

Pero un militar inexacto o mentiroso juega con las vidas de sus soldados y el honor de su gobierno”.⁷ Se puede inferir que Newton habló de los riesgos que uno puede experimentar al buscar el santuario moral de la seguridad del gris. Con el paso de tiempo, no puede mantenerse y se derrumbará en momentos inoportunos, causando una situación en que el personal no logrará las expectativas de sus líderes y sus subordinados. Los resultados finales son el fracaso de la misión y el descrédito de su profesión.

Por el otro lado, las quejas entre oficiales durante la década de los 90 significa que circunstancias externas, en lugar de una carencia de deber y honor individual, causaron los compromisos de integridad. No obstante, los principios morales, imbuidos desde el comienzo y reforzados durante toda la carrera del oficial, disminuirán estos problemas. El general Westmoreland creía en ello, con la misma intensidad cuando advirtió la carencia de honor: “Inevitablemente, en la confusión, cada oficial enfrentará situaciones que probarán su carácter. En estas ocasiones él debe basarse en sus principios, por que son estos episodios críticos los que determinan el valor del hombre. . . Mientras que las leyes básicas son la razón de ser de la autoridad de

mando, el verdadero fundamento del liderazgo exitoso es la autoridad moral derivada de la competencia e integridad profesional”.⁸

“Inevitablemente, en la confusión, cada oficial enfrentará situaciones que probarán su carácter. En estas ocasiones él debe basarse en sus principios, por que son estos episodios críticos los que determinan el valor del hombre. . . Mientras que las leyes básicas son la razón de ser de la autoridad de mando, el verdadero fundamento del liderazgo exitoso es la autoridad moral derivada de la competencia e integridad profesional”.

Un sentido apropiado de deber y honor nos obliga hacer lo correcto, sin consideración de la intensidad de las situaciones incómodas. Ello asegura que el personal realice adecuadamente sus tareas y logren consistentemente los estándares. Otro Jefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham, hijo, describió este dilema como escogiendo lo correcto y más difícil por sobre lo malo y más fácil.



Tropas experimentadas del Ejército de Vietnam del Sur en el combate con guerrillas comunistas del Viet Cong.

Moral Decidida versus Moral Compartimentada

Al escoger lo correcto y más difícil por sobre lo malo y más fácil también previene la moral compartimentada, que es otra forma de la seguridad del gris. La compar-

“La competencia y la integridad no son inseparables. El oficial que sacrifica su integridad sacrifica todo; perderá el respeto y la confianza de quienes quiere liderar, y degradará la reputación de su profesión. La buena reputación del cuerpo de oficiales es una responsabilidad compartida de cada oficial. Cada uno de nosotros depende mutuamente del otro, y cada uno comparte el honor y la pesada carga del liderazgo.”

timentación moral no sólo incluye la mentalidad de “no hay ningún daño si realiza la tarea”, sino que también involucra la obediencia selectiva. El efecto final de la obediencia selectiva, mientras sea personalmente conveniente, es que erosiona la cohesión de la unidad. Para los oficiales, la desobediencia selectiva puede afectar la reputación de su profesión y contribuir a la

desintegración de la unidad. El general Westmoreland manifestó: “La competencia y la integridad no son inseparables. El oficial que sacrifica su integridad sacrifica todo; perderá el respeto y la confianza de quienes quiere liderar, y degradará la reputación de su profesión. La buena reputación del cuerpo de oficiales es una responsabilidad compartida de cada oficial. Cada uno de nosotros depende mutuamente del otro, y cada uno comparte el honor y la pesada carga del liderazgo. La entrega dedicada y desinteresada a nuestro país es nuestra motivación principal. Esto hace de nuestra profesión una forma de vida en lugar de apenas un trabajo”.⁹ La obediencia selectiva, por consecuencia, está yuxtapuesta con la integridad, la cual se define como la excelencia y honestidad moral. Con este estándar, aún las órdenes absurdas, inconvenientes e irracionales se deben cumplir sin reservas mentales o formas de evasión.

El único tipo de orden que el Ejército permite a su personal desobedecer es una orden ilegal. El teniente William Calley ordenando a su personal disparar a civiles en My Lai durante el conflicto en Vietnam, es un ejemplo de una orden ilegal que no necesita ninguna otra elaboración. Un ejemplo más contemporáneo puede ser un comandante de batallón presionando a un oficial de su estado mayor para falsificar estadísticas para informes oficiales. Esta es una orden ilegal que el oficial legalmente puede rehusar, pero él puede considerarse

obligado a cumplirla para su autopreservación.

El retirado teniente general Edward M. Flanagan, ex comandante de la 1ª División de Infantería y del 6º Ejército, trata con agudeza el debate entre una decisión moral y la moral compartimentada y él piensa que existe un área gris entre las dos. Flanagan declara: “La integridad es una constante; no es una cosa que se emplea a veces. Es rígida, completa e inalterable. No tolera desvíos de una conducta honorable. Requiere honestidad total todo el tiempo. . . En ninguna otra profesión es tan importante la integridad como lo es en la profesión de las armas, porque en ninguna otra profesión están en juego las

En el siglo XXI, los líderes enfrentarán muchas más situaciones mal definidas y esotéricas, que las que pueden enfrentar a través de medidas estructuradas. El liderazgo basado en principios ayudará a los oficiales a tomar la decisión correcta sin consideración de la situación. La vida, especialmente en la guerra, es demasiado imprevisible para depender de métodos de liderazgo rápidos, benignos y antisépticos.

vidas de tantos hombres. Ninguna otra profesión lleva el peso de la responsabilidad de la seguridad nacional. Ninguna otra profesión hace un llamado a sus hombres a tomar decisiones de vida y muerte para los soldados bajo su cargo. En consecuencia, en ninguna otra profesión son la integridad, la rectitud, y honestidad tan importantes. Si un oficial o suboficial no posee integridad como garantía, sus fundamentos, su alma, no importa lo que más posee, será hombre fracasado. No hay lugar para él en el sistema militar”.¹⁰ En síntesis, el teniente general Flanagan enfatiza que el deber y el honor son de la más alta importancia, y como tal, una moral decidida no es una opción.

En la década de los 90, el deber y el honor sufrieron una degradación como principios fundamentales para internalizarlos y mostrarlos como absolutos para ser considerado un líder completo. Aún en el caso de

que los fallos morales se convirtiesen en algo común en el cuerpo de oficiales, la innegable necesidad de practicar el liderazgo basado en principios no es inválido. El propósito último en la reforma del carácter distintivo de liderazgo de los oficiales del Ejército no yace sólo en la rectitud, sino en la formación de unidades listas para el combate, capaces de realizar las operaciones eficazmente en el campo de batalla. La guerra mecanizada de gran escala, si bien es la forma más letal del conflicto convencional, es lo menos probable. Las aproximaciones sistémicas y estructurales de liderazgo son eficaces en esta clase de escenario, es un ambiente en el cual las soluciones estructuradas y aquellas basadas en equipo son posibles.

En el siglo XXI, los líderes enfrentarán muchas más situaciones mal definidas y esotéricas, que las que pueden enfrentar a través de medidas estructuradas. El liderazgo basado en principios ayudará a los oficiales a tomar la decisión correcta sin consideración de la situación. La vida, especialmente en la guerra, es demasiado imprevisible para depender de métodos de liderazgo rápidos, benignos y antisépticos. El deber y el honor sin compromisos servirán adecuadamente al cuerpo de oficiales en el proceso de la toma de decisiones en medio de un campo de batalla moderno y ambiguo. Un carácter distintivo reformado, cuyo fundamento está basado en los eternos principios del deber y el honor, guiarán al Ejército a lo largo de su trayectoria de transformación en el siglo XXI. **MR**

NOTAS

1. La alocución de despedida del general Douglas MacArthur a los cadetes en la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, Nueva York, el 12 de mayo de 1962.
2. J.S. Sethi, *Gandhi Today* (Durham, Carolina del Norte: Carolina Academic Press, 1979), págs. 34-35.
3. Richard A. Gabriel y Paul L. Savage, *Crisis in Command* (Nueva York: Hill y Wang, 1978), págs. 84-85.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. Timothy Mitchell, “Limits of State: Beyond Statist Approaches and Their Critics”, *American Political Science Review* (marzo de 1991), págs. 84 y 92-93.
7. El teniente general Edward M. Flanagan, *Before the Battle* (Novato, California: Presidio Press, 1985), pág. 137.
8. *Ibid.*, pág. 111.
9. *Ibid.*, págs. 111-12.
10. *Ibid.*, págs. 112-13.

El mayor David D. Wisyanski, Ejército de los EE.UU., es analista superior de asuntos del Medio Oriente en la Agencia de Inteligencia de Defensa en Springfield, Virginia. Obtuvo su licenciatura de la Universidad de Tejas en Arlington y su Maestría de Artes de la Universidad de Tejas en Austin y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. Ha servido como subjefe de estado mayor de la Sección G5 del Comando de Apoyo de 1º Cuerpo de Ejército en Fuerte Bragg, Carolina del Norte y como oficial de asuntos extranjeros en la Oficina del Agregado de Defensa en la Embajada de los EE.UU. en Amman, Jordania.