

Liderazgo Estratégico y Mentalidad Estrecha

Lo Que No Hacemos Bien y Por Qué

BRIGADIER GENERAL FERNANDO GIANCOTTI*

EL PENSAMIENTO estratégico es el corazón y el alma del liderazgo estratégico. Y, por definición, el liderazgo estratégico es un activo sumamente valioso y decisivo ya que orienta a las organizaciones hacia sus objetivos, influencia las acciones y las vidas de mucha gente, y por último determina lo que se logra. En asuntos militares, el liderazgo estratégico típicamente equivale a éxito o fracaso, a victoria o derrota. Desafortunadamente, a menudo el pensamiento y el liderazgo estratégicos no parecen abundar en un mundo donde las organizaciones grandes crecen, se multiplican, y operan en un entorno complejo en que hay mucho en juego.

Este documento examinará por qué el liderazgo estratégico es una destreza tan elusiva y ofrecerá algunas ideas para buscarlo. Primero, examinaremos algunas limitaciones biológicas y culturales que afectan nuestra capacidad de pensar y dirigir en un entorno estratégico. Después exploraremos posibles maneras de reducir el impacto de estas limitaciones en el pensamiento y el liderazgo estratégicos.

El nacimiento de la mentalidad estrecha

A menudo estamos demasiado ocupados celebrando cuán listos somos y qué cosas increíbles ha producido nuestra inteligencia como para concentrarnos en las limitaciones de nuestras mentes. Sin embargo, los desafíos

y problemas que representa para nosotros el mundo que hemos desarrollado son tales que necesitamos un entendimiento de nosotros mismos y de nuestras deficiencias para poder arreglar las cosas. Con este fin es especialmente útil revisar el origen de nuestras mentalidades. Para entender aproximadamente cómo se formó la inteligencia humana, debemos concentrarnos en el mundo del primer hombre.¹ Comparado con los estándares actuales, podemos decir que era un mundo simple. Nuestros ancestros, que eran cazadores y recolectores, trataron con un horizonte de tiempo limitado, caracterizado principalmente por la influencia de las estaciones de caza en sus movimientos nómadas. Su interacción social era simple pero intensa ya que vivían principalmente en grupos pequeños de 20 a 30 individuos, y realizaban una interacción poco frecuente pero regular con un grupo más amplio de hasta 500 individuos. Estaban expuestos a un número limitado de contactos, principalmente con gente familiar. La dinámica de grupo pequeño estaba integrada en sus comportamientos, ya que la vida en grupo significaba supervivencia. El hombre tenía una economía simple, centrada en dos actividades principales, la caza y la recolección, apoyada por la fabricación de herramientas esenciales y, para las especies más recientes, el Homo sapiens, unos cuantos adornos. Llevaban una vida muy activa físicamente. La recolección, la fabricación de herramientas y la vida errante se mezclaban con intensos períodos de actividad física e intelect-

*El General de Brigada Fernando Giancotti es un egresado de la Academia de la Fuerza Aérea Italiana, del Instituto de Guerra Italiano, de la Escuela de Formación de Oficiales, y del USAF Air War College. Actualmente es comandante de ala en la Fuerza Aérea Italiana.

tual de caza en grupo. Vivían en contacto constante con el entorno natural.

La exposición a enfermedades, accidentes y el medio ambiente dio lugar a una esperanza media de vida muy corta y un proceso de envejecimiento rápido, y ocasionalmente mucho sufrimiento. Podemos decir que nuestros antepasados, aquellos que sobrevivieron los muchos desafíos, llevaban una vida dura pero simple en el mismo entorno que los moldeó. Estaban expuestos a un número limitado de interacciones y procesaban información limitada, principalmente disponible en patrones familiares y en un período de tiempo limitado. Cuando no podían explicar algo, recurrían a los dioses, algo parecido al caso de hoy. ¿Por qué debemos interesarnos por estas “raíces ancestrales” tan distantes en tiempo y diferentes de nuestro estilo de vida? Primero que todo, porque no son tan distantes como parecen. En términos de evolución, en realidad son casi recientes. Una vez adquirido un estilo de vida de caza y recopilación, el género humano lo mantuvo por más del 99 por ciento de su historia evolucionaria posterior—aproximadamente dos millones de años. El grupo de genes seleccionados a través de esas miles de generaciones ha sido portado hasta hoy, ya que la “explosión” de la cultura humana ha sido sumamente breve en relación a los tiempos evolucionarios. Los grupos humanos de cazadores sobrevivientes, que quedaron aislados en las etapas paleolíticas del desarrollo cultural, tienen un potencial intelectual y grupo de genes idénticos a los nuestros.² Unos cuantos miles de años, desde la transición neolítica hasta la agricultura y la revolución de la información, no pudieron deshacer lo que se había establecido en miles de milenios.³ Aún seguimos adquiriendo conocimiento a través de patrones simples. Dividimos los problemas complejos en partes simples que se puedan manejar en nuestra memoria muy limitada de corto plazo para poder entenderlas mediante razonamiento (análisis).⁴ Seguidamente, relacionamos los elementos para establecer sus relaciones y entenderlos como un todo (síntesis) y, posiblemente, averiguar la mejor manera de intervenir en el proceso para influenciar el re-

sultado.⁵ Podemos arreglarnos, lentamente, con un número limitado de variables, preferiblemente una a la vez. Es difícil para nosotros imaginar consecuencias indirectas, especialmente más allá del segundo orden. Hay una tendencia abrumadora para ver el mundo desde nuestro punto de vista personal. Nuestro juicio es muy influenciado y algunas veces totalmente invalidado por nuestras emociones,⁶ haciendo que el entendimiento efectivo sea incluso más difícil, y a veces imposible. La evolución no ha adaptado nuestro cerebro a los sistemas altamente complejos. Nos ha dado básicamente un instrumento de enfoque a veces agudo y estrecho—una “computadora húmeda” limitada sumamente dependiente de los niveles hormonales.

Aunque nuestro “hardware” quizás no haya cambiado mucho, todo lo demás ha cambiado. Vivimos en un entorno que multiplicado su complejidad durante un período de tiempo muy corto. La revolución industrial y la explosión tecnológica subsiguiente han traído un cambio más grande en estilo de vida humano que cualquier otra que haya ocurrido en las 100 generaciones previas. La edad de la información post-industrial parece fomentar un mundo que cambia aún más rápido. Y todo esto hace que los humanos interactúen con un entorno para el que no estamos diseñados: uno de complejidad siempre creciente.⁷

La respuesta de la cultura industrial a esta complejidad fue simplificar mediante la especialización y a través de la compartimentación del conocimiento. Se lograron avances impresionantes por el simple poder de concentración que implica la especialización. Pero muy a menudo este enfoque condujo a una fascinación que no dejaba que entendiéramos la situación completa. Perdimos muchas de las consecuencias involuntarias y no conseguimos pensar en soluciones para los problemas que estábamos creando.

Por lo tanto, el avance tecnológico en campos específicos ha significado un impacto ambiental devastador en otras partes. La “administración científica” del trabajo de Taylor significó una enajenación generalizada. Las “racionalizaciones” organizacionales produje-

ron estructuras centralizadas, donde los individuos sentían muy poca responsabilidad o sentido de pertenencia. Y los sistemas de valores, el elemento cohesionante de la sociedad, parecen estar en permanente equilibrio inestable, como con frecuencia nos lo recuerdan fenómenos como las drogas, el crimen, la violencia y la separación familiar.

La cultura moderna ha producido complejidad. El inmenso volumen de información disponible hoy en día es impresionante. El número de interacciones que cualquier actor—sea éste una nación-estado, una empresa comercial, un comandante, o un individuo—maneja hoy es mucho mayor que sólo hace unas cuantas décadas e inmensamente desproporcionado con siglos anteriores. La economía global, las redes de telecomunicaciones, los medios, las inmensas burocracias, el transporte rápido y asequible, la dialéctica política, la tecnología en todos los campos y especialmente la informática, así como el inmenso número de personas con las que interactuamos, hace que la vida sea hoy mucho más compleja que nunca antes.

En cualquier cultura, el entendimiento del mundo que cualquier cuerpo social comparte entre sus miembros, crece sobre la base de la herencia biológica que hemos discutido. De hecho, la cultura refleja características humanas básicas. Cada cultura tiende a ser autocentrada y fuertemente influenciada por las emociones colectivas. El prejuicio es sumamente común, y el nivel promedio de análisis (el llamado entendimiento lego o del hombre de la calle) típicamente es bastante bajo. La mayor parte del tiempo, nos concentramos en asuntos particulares más que en “el todo”. Nuestra cultura, a pesar de sus impresionantes logros científicos y tecnológicos, parece orientar su matriz evolucionaria hacia una mentalidad estrecha predeterminada. Desafortunadamente, el pensamiento y el liderazgo estratégicos no se producen en mentalidades estrechas. Entonces, ¿qué debemos hacer?

Ampliar las tendencias

La necesidad de ampliar las capacidades de pensar, especialmente para el liderazgo, no es ciertamente nueva. Muchas instituciones y publicaciones relacionadas con el liderazgo estratégico, especialmente las educativas, enfocan este tema. Aún así, aparecen brechas y contradicciones sin resolver en muchas de las “estrategias” para fomentar el pensamiento estratégico. Trataré algunos de estos problemas para identificar áreas en que se puede mejorar el desarrollo del liderazgo.

“Conócete a ti mismo”

La primera brecha es la falta de conciencia explícita acerca del “nacimiento de la mentalidad estrecha” y de sus limitaciones. No conocer claramente los límites del “factor más poderoso en la ecuación de lucha de guerra: la mente humana”⁸ puede dar lugar a grandes errores de cálculo en el nivel estratégico. El liderazgo es básicamente una “relación de influencia con la gente”.⁹ Conocerse a sí mismo y a sus similares humanos es una habilidad fundamental para el liderazgo. ¿Cómo se puede hacer? Ciertamente no mediante la transformación de un sistema de educación militar profesional (EMP) en una academia de ciencias sociales. Sin embargo, entre eso y un descuido casi completo, existen opciones razonables. Es posible sintetizar la contribución que las ciencias humanas, como psicología, sociología, antropología y otras, introducen en la educación de liderazgo. Estos fundamentos de liderazgo podrían servir como un marco habilitador de referencia para el programa de estudios tradicional, antes que las listas postuladas de preceptos o los estudios de casos usualmente encontrados. Se pueden diseñar nuevos programas de estudio para contribuir efectivamente a este entendimiento. Y es crítico el entendimiento del papel de nuestra herencia biológica y cultural en relación a la dinámica de grupo pequeño, a la ética, a las capacidades de pensar y a cómo todo esto tiene lugar en nuestras inmensas organizaciones. Educar a los líderes a ser altamente introspectivos, ser capaces de detectar

la influencia de sus propias emociones en su manera de pensar, y administrarlas, aunque difícil, es posible y tiene mucho valor para la claridad del pensamiento estratégico. Es también una forma potente de llegar a conocer a nuestra gente ya que compartimos la arquitectura general de nuestro mundo interior.

La historia es el maestro de la vida (Historia Magistra Vitae)

Otro problema encontrado con frecuencia al enseñar liderazgo estratégico es el énfasis insuficiente en asegurar un entendimiento de los puntales principales de la historia. La naturaleza dialéctica y contradictoria de la realidad, la naturaleza contraria de los procesos, y la relatividad de los sistemas de valores son algunos de los adelantos importantes del pensamiento filosófico occidental que no pueden ignorar los líderes estratégicos. Los líderes estratégicos no necesitan títulos en filosofía; sin embargo, debemos asegurar que no desarrollamos líderes con una visión del mundo “en negro o blanco”, estrechamente moralista, o con la incapacidad de comprender el papel que juegan los actores en procesos complejos, más allá de los prejuicios personales.

Liderazgo y ética

La ética ya recibe especial atención en nuestro programa de estudios de desarrollo de liderazgo. Sin embargo, la operación en entornos complejos donde los eventos y la gente usualmente interactúan en una manera poco clara y donde los valores parecen ser relativos incrementa el riesgo de incertidumbre ética. Es necesario aumentar a una ética más completa, menos frágil que una “buena o mala” para inducir respuestas éticas y no cínicas a la ambigüedad y contradicciones de nuestra era. Para la educación en ética se necesita la base conceptual que discutimos anteriormente en relación al entendimiento del hombre y la historia. Si no podemos buscar un nivel más profundo de conciencia ética, estructurada para aceptar verdaderas autoevaluaciones francas y pensamiento crítico agudo, terminaremos buscando sólo la parte de la imagen que acomoda nuestra perspec-

tiva. Esto es destructivo para cualquier proceso de toma de decisiones estratégicas. Un examen deliberado de este tema ético parece haber quedado atrasado en la corriente principal del desarrollo de liderazgo.

Los aspectos prácticos del pensamiento estratégico

Cuando abordamos la “mecánica” del pensamiento estratégico, hay mucho que decir. Se dedica muy poco esfuerzo a fomentar en los “líderes estratégicos potenciales” la conciencia de cómo piensan, en lugar de qué piensan. La discusión en grupo de asuntos es ciertamente una buena manera de ampliar perspectivas. Pero lo que usualmente no se discute es cómo hacerlo mejor y qué factores y principios influyen el proceso de pensamiento. Aunque sería necesario un estudio detallado para establecer qué enseñar para este propósito, discutiremos algunos asuntos principales para ilustrar el concepto.

Razonamiento deductivo. Aprender a pensar de lo grande a lo pequeño (razonamiento deductivo) en lugar de hacerlo del otro modo (razonamiento inductivo), que es común en el nivel táctico, es un requisito para el liderazgo estratégico. El líder estratégico debe buscar la imagen completa y ser capaz de usar marcos de referencia amplios para interpretar eventos e idear planes. John A. Warden III, considerado uno de los pensadores estratégicos actuales, resalta efectivamente la necesidad de este enfoque en su introducción a su modelo de los “Cinco anillos”.¹⁰ La forma de pensar de la gente depende de la personalidad¹¹ y la cultura.¹² Es muy importantes para el pensamiento efectivo entender tendencias individuales y concentrarse en compensar las debilidades personales, sea en los modos inductivo o deductivo de razonamiento. Nuestra cultura militar parece necesitar más trabajo en el modo deductivo, de imagen completa. En este aspecto se necesita dar más énfasis a programas de estudio de desarrollo de liderazgo.

Marcos de referencia. Una vez que adquieren la capacidad de buscar la imagen completa, los líderes estratégicos deben buscar todas las imágenes diferentes que sea posi-

ble. Necesitan convertirse en usuarios expertos y habituales de diferentes marcos de referencia, capaces de relacionarlos entre sí y con el suyo propio, de manera que puedan evolucionar y mejorar continuamente. La teoría del desarrollo ve el desarrollo del liderazgo “como cambios adaptativos a los marcos de referencia del liderazgo del soldado a medida que progresa a través de niveles organizacionales cada vez más altos”.¹³ Para progresar, el soldado tiene que acostumbrarse a entender otros puntos de vista, otros marcos de referencia. La mayor parte del tiempo, los marcos de referencia son “transparentes” al usuario sin formación. Sin embargo, los pensadores estratégicos necesitan ser gerentes conscientes de aquellos con los que trabajan. No podemos comenzar a enseñar estas aptitudes a los coroneles. La educación que promueve esta destreza no natural debe integrarse formalmente en las etapas iniciales del continuo de la educación militar, con una progresión adecuada.

Pensamiento convergente. Aprender a “pensar a lo grande” y a referirse habitualmente a diferentes marcos de referencia incrementa enormemente el poder de análisis, pero no necesariamente afecta la síntesis. Los líderes también deben dominar el “pensamiento convergente”¹⁴ cuando se correlacionan todos los elementos disponibles y se introduce la síntesis para influenciar las metas. Las discusiones en grupo sin plazo definido, aunque un método potencialmente excelente para diferentes perspectivas, no son suficientes para desarrollar pensamiento sintético: se requiere alguna práctica compartida, más allá del proceso que tiene lugar en el cerebro de todos. Síntesis no significa “solución de escuela” o “la solución” de la discusión. Significa intentar construir, de forma dialéctica, una imagen completa, con la que se pueda aceptar o estar en desacuerdo legítimamente. No proceder más allá del nivel de análisis arriesga dejar a muchos en el modo de “pensar pequeño” (muchos detalles, sin la imagen completa).

“Conocimientos” del pensamiento. En algunos campos, se usan principios, procedimientos y técnicas para asistir en el proceso de

pensar en entornos complejos, ambiguos, volátiles e inciertos. Tal entorno existe, por ejemplo, alrededor de los restos dispersos e incendiándose de un accidente de avión. A partir de ellos, los investigadores deben hacer una reconstrucción detallada de una secuencia compleja de eventos, tal vez iniciada años antes en una fábrica, o en los corazones y mentes de gente que ahora está muerta. Principios como “nunca apresurarse a sacar conclusiones”,¹⁵ buscar y reunir todos los hechos y datos antes de pensar en las inferencias, buscar los prejuicios propios y de los testigos, y otros, son los conceptos fundamentales de un investigador profesional. En el mundo corporativo, también se han concebido técnicas de pensamiento creativo y solución de problemas. El desarrollo del liderazgo es mucho más que técnicas de aprendizaje. No obstante, cuando se emplea el pensamiento en asuntos de importancia estratégica, no hay excusa para no explotar los “conocimientos del pensamiento” existente. Los programas de estudios de desarrollo del liderazgo deben por consiguiente verificar que los líderes sean capaces de usar tales conocimientos.

Gestión de conflictos. La “gestión de conflictos” se relaciona con todo lo que hemos discutido hasta ahora. Hemos visto cómo aún compartimos el grupo de genes de nuestros antepasados cazadores-recolectores. Los patrones básicos de nuestras interacciones sociales se originan en la dinámica de grupo pequeño de la banda de cazadores. Allí, generalmente se apaciguaba el conflicto mediante vínculos personales cercanos, por dependencia mutua y por constante comunicación verbal y no verbal. Pero ahora trabajamos en organizaciones complejas, interactuando constantemente con gente que apenas conocemos y que a menudo no vemos, y quienes no nos interesan en realidad. Nuestra cultura se basa en individualismo, en competitividad, en la familia mononuclear. En este entorno, la comunicación efectiva es mucho más difícil, y la probabilidad de que ocurra disminuye enormemente. Después buscamos nuestro “grupo perdido”, volviendo a una creación artificial y contradictoria de una red de dicotomías de “ellos-nosotros”: “cazas contra pesa-

dos”, “clasificados contra no clasificados”, “campo contra el Pentágono”, “Fuerza Aérea contra otros servicios”, etc. Esto ocurre en los deportes y en los niveles político, institucional, nacional e internacional. Los conflictos, basados en la falta de la confianza de grupo de la que una vez dependió nuestra supervivencia, florecen. Para operar efectivamente en este entorno, los líderes deben entender muy bien la dinámica del conflicto y cómo reducirlo o explotarlo por el bien de sus organizaciones. La comunicación es la herramienta principal para la gestión de conflictos, y los cursos de desarrollo de liderazgo deben asegurar que su potencial o sus trampas sean bien entendidos. Se puede y debe adquirir otras técnicas para administrar conflictos, junto con la antes mencionada información amplia de un entendimiento de la naturaleza humana. En particular, la pericia del liderazgo debe incluir un entendimiento completo del “anillo de retroalimentación negativa” o la “espiral de conflicto”. Éste es un fenómeno muy común que a menudo ocurre cuando la percepción del comportamiento de otros actores es incluso marginalmente negativa. Ocurre cuando la confianza declina, a menudo por falta de entendimiento de la perspectiva del otro, por falta de comunicación o prejuicios culturales. La retroalimentación negativa al mal comportamiento percibido da lugar a más respuesta negativa, y pronto surge el conflicto. Esta dinámica sucede desde riñas familiares hasta conflictos internacionales. Con demasiada frecuencia surgen conflictos desproporcionados con los intereses reales en desacuerdo a causa de este proceso, convirtiéndolo en el justo castigo de un liderazgo efectivo económico. La conciencia de sí mismo, la imagen completa, y el pensamiento de múltiples marcos de referencia aconsejados deben ayudar a evitarlo. El desarrollo del liderazgo estratégico puede, y debe, mejorar el entendimiento específico de este fenómeno y la capacidad de influenciarlo.

Conclusión

La verdad básica y franca es que entramos en el siglo de la exploración interplanetaria

con una mentalidad original del Paleolítico. Hasta ahora, nuestra cultura ha ignorado generalmente las limitaciones y desempeños de nuestras mentes, concentrándose más bien en sus logros perceptibles. La complejidad nos empuja hasta los límites de nuestra capacidad cultural actual de resolver las cosas. Pero la cultura es por definición adaptable, y está en nuestras manos ayudarla. El liderazgo estratégico es el protagonista de esta adaptación, y, entre sus responsabilidades, tiene la clave para redefinirse. Nuestra discusión es sólo un intento, de ningún modo exhaustivo, de contribuir a esta redefinición. Prevé un marco de referencia más amplio, que incluye como base un mejor entendimiento del hombre, junto con una educación deliberada del proceso de pensamiento. La herramienta para hacerlo es un foco multidisciplinario en temas de liderazgo a través de las lentes de las ciencias humanas y los métodos de solución de problemas. Esto puede parecer un pensamiento “loco”, sin embargo, el Teniente General Jay W. Kelley declaró en su documento “Guerrero Brillante” para el estudio de 2025 que “entender por qué seres humanos de procedencias y culturas diferentes se comportan de la manera que lo hacen en circunstancias diferentes es esencial para entender las fuentes y la naturaleza de la cooperación, fricción y conflicto humanos. Los profesionales militares que se preparan para el éxito en el futuro lejano deben aprender acerca de liderazgo y comportamiento humano—el suyo propio, el de sus subordinados y el de sus adversarios’.”¹⁶ Ya existen algunas iniciativas en este sentido, como el uso de la prueba de personalidad de conciencia propia en las instituciones de EMP.¹⁷

Pero para que ocurra el salto espectacular necesario, se debe pensar y compartir una visión orgánica, establecer una nueva base cultural e idear una metodología. En una palabra, debe surgir un nuevo paradigma. Sin él, probablemente seguiremos siendo buenos en “hacer las cosas de la manera correcta”, pero tendremos cada vez más dificultades en “hacer las cosas correctas”.¹⁸ Y lo último es exactamente el meollo del liderazgo estratégico. □

Notas

1. Se puede ver una discusión clara y actualizada de nuestros orígenes en Richard E. Leakey, *The Origin of Humankind* (El Origen de la Humanidad) (New York: Basic Books, 1994), xiii–xv, 8–9.

2. Joseph B. Birdsell, *Human Evolution: An Introduction to the New Physical Anthropology* (Evolución Humana: Una Introducción a la Nueva Antropología Física) (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

3. Otros tratados sobre las características sin cambiar de los humanos modernos desde hace unos 40.000 años como mínimo se pueden encontrar en Desmond Morris, *The Naked Ape: A Zoologist Study of the Human Animal* (El Simio Desnudo: Un Estudio de Zoólogo del Animal Humano) (New York: McGraw-Hill, 1967), 147; Birdsell; y Leakey, 8–9.

4. Para referencias sobre comportamientos cognoscitivos, véanse conceptos, emociones, inferencias, memoria de largo plazo, memoria de corto plazo, solución de problemas, razonamiento y otros términos en *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology* (Oxford, U.K.: Basil Blackwell, 1990) de Michael W. Eysenck. Otras referencias son el estudio comparativo sobre procesos cognoscitivos de Joan Markessini, *Strategic Leadership in a Changing World Order: Requisite Cognitive Skills* (Liderazgo Estratégico en un Orden Mundial Cambiante: Destrezas Cognoscitivas Necesarias), un producto de investigación (Alexandria, Va.: CAE-Link Allen-Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990); y Elliott Jacques y Stephen D. Clement, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity* (Liderazgo Ejecutivo: Una Guía Práctica a la Gestión de la Complejidad) (Cambridge, Mass.: Blackwell Business, Inc., 1991–1994).

5. Esta última es una definición de resolución de problemas. Es interesante anotar cómo cinco modelos principales para procesos cognoscitivos humanos son básicamente idénticos al esquema propuesto que, a propósito, era bien conocido desde el pensamiento filosófico griego. Véase Markessini, tabla 10, 57–59.

6. Eysenck, 131.

7. Para referencias sobre el futuro y la complejidad, véase John L. Petersen, *The Road to 2015* (El Camino al 2015) (Corte Madera, Calif.: Waite Group Press, 1994).

8. Teniente General Jay W. Kelley, “Brilliant Warrior (Guerrero Brillante)”, en *2025 White Papers*, vol. 1 (Maxwell AFB, Ala.: Universidad del Aire, 1996), 239.

9. Joseph C. Rost, “Leadership Development in the New Millennium (Desarrollo de Liderazgo en el Nuevo Milenio)”, *Journal of Leadership Studies* 1, No. 1 (1993): 99.

10. John A. Warden III, “The Enemy as a System (El Enemigo Como Sistema)”, *Airpower Journal*, Primavera de 1995, 41–55.

11. Un entendimiento interesante sobre la influencia de la personalidad en la forma de pensar de la gente viene del Indicador de Tipos de Myers Briggs (MBTI). Véase Bill Knowlton y Mike McGee, “Strategic Leadership and Personality: Making the MBTI Relevant (Liderazgo Estratégico y Personalidad: Dar Importancia al MBTI)”, en *The MBTI and Strategic Leadership* (Washington, D.C.: National Defense University, Industrial College of the Armed Forces, 1994).

12. Una buena discusión de la perspectiva cultural estadounidense predominante se encuentra en el Manual de la Escuela de Oficiales Internacionales de la Universidad del Aire, 1998, 3-2, 3-9.

13. George B. Forsythe, “The Preparation of Strategic Leaders (La Preparación de Líderes Estratégicos)”, *Parameters* 22, No. 1 (Primavera de 1992): 38–49.

14. Véase Markessini, tabla 10, 57–59.

15. Éste era un estribillo, casi un lema de clase, durante las clases de Investigación de Accidentes en el Curso de Seguridad de Vuelo, en Norton AFB, Calif., 1989.

16. Kelley, 243.

17. Las pruebas de Inventario de Adaptación-Innovación de Kirton y las pruebas MBTI y se llevan a cabo de forma regular en las instituciones de EMP.

18. Richard I. Lester y John C. Kunich, “Leadership and Management: The Quality Quadrants (Liderazgo y Gestión: Los Cuadrantes de Calidad)”, *Journal of Leadership Studies* 4, No. 4 (1997): 17–31.

Declaración de responsabilidad: Las ideas y opiniones expresadas en este artículo reflejan la opinión exclusiva del autor elaboradas y basadas en el ambiente académico de libertad de expresión de la Universidad del Aire. Por ningún motivo reflejan la posición oficial del Gobierno de los Estados Unidos de América o sus dependencias, el Departamento de Defensa, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos o la Universidad del Aire. El contenido de este artículo ha sido revisado en cuanto a su seguridad y directriz y ha sido aprobado para la difusión pública según lo estipulado en la directiva AFI 35-101 de la Fuerza Aérea.