Oficiales Superiores y la Formación de Líderes Estratégicos

Coronel Mark A. McGuire, Ejército de los EE.UU.

Tomado de la revista *Joint Force Quarterly*, número de Otoño/Invierno de 2001-02

LAS CAMBIANTES exigencias impuestas sobre las Fuerzas Armadas combinadas con el ritmo veloz y los despliegues cada vez más frecuentes no sólo afectan el don de mando estratégico sino también cómo las Fuerzas Armadas inculcan las calidades necesarias en los comandantes. Se basa esta conclusión en un estudio de líderes superiores de las cinco instituciones militares [incluyendo el Servicio Guardacostas, el cual está bajo el control del Secretario de Transporte] y varias agencias del gobierno. Al analizar los relatos directos y personales de lo que contribuyó a la formación personal, la investigación reveló que mientras los modelos para formar a los líderes militares son válidos, las presiones futuras desafiarán su capacidad de adaptar a las condiciones emergentes.

Los Conceptos de Comando

Una revisión de los programas de cada institución militar indica las similitudes y las diferencias. No obstante, todas las instituciones aprecian la importancia de la formación de líderes estratégicos. El modelo de formación para líderes del Ejército está construido con tres pilares: la educación institucional, los desempeños operativos y las iniciativas de auto formación. Estos pilares están basados en los fundamentos de liderazgo que abarcan los valores y la ética de las instituciones militares. El modelo del Ejército dicta un proceso progresivo, secuencial, e interconectado a lo largo de la carrera profesional. En una ampliación del concepto de los pilares, Michael Anastasio describe uno ciclo continuo de "educación, adiestramiento, experiencia, evaluación, retroalimentación y refuerzo en el cual la responsabilidad para la formación yace con el líder y con su oficial superior.

La formación de líderes en la Armada de los Estados Unidos es un proceso continuo desde el reclutamiento hasta el retiro del servicio militar. El sistema abarca las asignaciones operativas combinadas con la educación institucional con el objetivo de garantizar que los líderes sean adiestrados y educados técnica y tácticamente en el sistema, aeronave o buque específico de su próxima asignación. La escuela de comando para oficiales refuerza los fundamentos de liderazgo institucional y los procesos de la toma de decisiones.

La formación de líderes en el Cuerpo de Infantería de Marina es un proceso continuo y progresivo a lo largo de la carrera profesional del oficial. La Publicación Doctrinal del Cuerpo de Infantería 1, *Warfighting* (La Conducción de Guerra), declara que la responsabilidad para la implementación de la formación profesional yace con el individuo, con el comandante y con el sistema educativo. Este proceso es muy parecido a los pilares del modelo del Ejército. El sistema educativo institucional es diseñado para edificar al líder sobre la base ya establecida por los comandantes en sus programas de formación de unidad así como mediante el estudio individual. La Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina tiene como su enfoque la formación de las habilidades en la toma de decisiones ante la incertidumbre y fomenta la creatividad mediante la ampliación de la mente.

El modelo de la Fuerza Aérea está bajo revisión. En 1998, esta institución publicó su *Continuum of Education Framework* (Continuo del Marco Educativo) que identifica el conocimiento, habilidades y actitudes profesionales militares que deben tener sus integrantes en puntos claves de sus carreras. Este marco refleja el sistema dinámico y continuo de la educación profesional militar para oficiales de la Fuerza Aérea. Y forma

un nexo entre los distintos niveles de aprendizaje y el curriculum central para que cada curso, escuela o programa agregue al nivel previo. Sus cinco áreas centrales son: la profesión de armas, estudios militares, seguridad internacional, comunicaciones y liderazgo. El Programa de Formación de Líderes Aerospaciales, establecido en 2000, agrega una ampliada perspectiva de formación. Su objetivo es identificar las necesidades de liderazgo de la fuerza aerospacial que está en transformación para diseñar un esquema que formará a líderes con las habilidades requeridas para asignaciones de estado mayor, conjuntas y operativas. Este proceso requerirá un equilibrio de pericia profesional, asignaciones que amplían las oportunidades de carrera, adiestramiento y ejercicios, despliegues, tutelaje y educación profesional.

El Servicio Guardacostas define la formación de liderazgo como el sistema por el cual la organización cría a su personal para ser líderes. Su modelo, como delineado en la Instrucción del Comandante del Servicio Guardacostas 5251.1, *Coast Guard Leadership Development Program* (Programa de Formación de Liderazgo del Servicio Guardacostas), dicta un proceso integrado que enfatiza el adiestramiento residente y no residente, la experiencia a nivel de unidad, programas de auto formación e instrumentos de evaluación para unidades e individuos. Parecido a los modelos del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina, hace hincapié en tres procesos comunes de formación de líderes: la responsabilidad del individuo para la auto consciencia y formación, la responsabilidad de la unidad para proporcionar el adiestramiento formal e informal, así como el papel de la organización en proporcionar sistemas formales para asignaciones, política, adiestramiento y educación.

En beneficio a la generalización entre instituciones militares, este análisis emplea los tres principios comunes de formación —asignaciones operativas, educación institucional y la auto formación— para solicitar la retroalimentación de todos los sujetos de la encuesta. Un cuarto principio, el tutelaje, también se incluye debido a su influencia como proceso de formación.

Formando a Generales y Almirantes

El sistema actual de formación de líderes superiores involucra la selección de líderes con mucho potencial en las asignaciones claves para sensibilizarlos a un gran número de experiencias educativas exigentes antes de asumir sus papeles como líderes estratégicos. Cada institución militar ha identificado los comandos y posiciones en los cuales existen las oportunidades para formación profesional donde pueden asignar a los oficiales que muestran el potencial alto. Además de las asignaciones operativas, cada institución militar cuenta con escuelas institucionales que proporcionan la educación especializada o generalizada. Además de las escuelas intermedias y avanzadas de las instituciones que duran entre seis y diez meses y que son diseñadas para los oficiales en los grados medios, las instituciones militares también ofrecen oportunidades educacionales orientadas a los líderes a nivel organizacional, o sea, los oficiales en los rangos de General de Brigada y General de División o la equivalente naval. Algunas escuelas son obligatorias en todas las instituciones, tal como el Curso *Capstone* [un curso avanzado] para los oficiales recientemente ascendidos al grado de general o de almirante. Otras son opcionales, dependiendo de la asignación futura del individuo. Cada servicio tiene una oficina para administrar la asistencia de los generales en las escuelas superiores. Algunos cursos son competitivos y los oficiales que asistan estos curso son seleccionados por sus oficiales superiores. Algunos ejemplos son el Curso para Comandantes de Componente Aéreo Conjunto y el Curso para Generales de Conducción de Guerra Conjunta. Mientras que ambas escuelas tienen un enfoque hacia el adiestramiento en vez de la educación, proporcionan instrucción valiosa para los comandantes de componente aéreo y de fuerza de tarea conjunta.

El modelo de formación para líderes del Ejército está construido con tres pilares: la educación institucional, los desempeños operativos y las iniciativas de auto formación. Estos pilares están basados en los fundamentos de liderazgo que abarcan los valores y la ética institucionales.

Otras oportunidades educacionales incluyen programas de becario y asistencia en escuelas civiles y del gobierno para estudiar temas como la seguridad nacional, liderazgo, asuntos legales, relaciones con los medios de comunicación, administración de adquisición de sistemas, igualdad de oportunidades, seguridad de aviación, guerra de información y comando de bases militares. También hay un curso de una semana denominado el Curso de Liderazgo en la Cumbre y Formación de Liderazgo, administrado por el Centro para el Liderazgo Creativo. Se diseñan las clases para mejorar la auto consciencia mediante la retroalimentación con respecto al estilo personal de liderazgo, la resolución de problemas en equipos, y otros ejercicios.

También existen métodos informales. El tutelaje, por medio del cual los oficiales superiores o retirados pueden ayudar a formar otros generales y almirantes en su propia institución y para la cadena de mando conjunta, es el más prevaleciente. La auto formación informal también incluye tales iniciativas como las listas de leyenda profesional y la subscripción a publicaciones. Cada institución enfatiza esta área en forma distinta, aunque generalmente el tutelaje y la auto formación parecen ser enfatizados mucho más informalmente, si son enfatizados en algún modo, que son las escuelas institucionales y las asignaciones operativas. Ya que existen pocos sistemas formales de auto formación, el empleo de los mismos dependen principalmente del individuo.

La formación de líderes en el Cuerpo de Infantería de Marina es un proceso continuo y progresivo a lo largo de la carrera profesional del oficial. La Publicación Doctrinal del Cuerpo de Infantería 1, Warfighting *(La Conducción de Guerra), declara que la responsabilidad para la implementación de la formación profesional yace con el individuo, con el comandante y con el sistema educativo.*

Exactamente lo que se Necesita

Saber las habilidades, conocimiento y capacidades requeridos de los oficiales superiores y comprender cómo son empleados mientras los oficiales se forman durante sus carreras es sólo parte de la solución. Otro asunto igualmente difícil es la determinación de cómo adquieren los oficiales las facultades para el liderazgo ejecutivo. ¿Cómo se forma un oficial directo, un comandante de batallón, escuadrón o buque de guerra, en un oficial de rango superior con una visión estratégica? La teoría de sistemas estratificados proporciona un marco general para entender este proceso.[2] Postula que la capacidad conceptual se crea sólo cuando los líderes son obligados a pensar y a actuar más allá de su marco actual de referencia.

Existe acuerdo general que la formación de líderes estratégicos requiere un estímulo que desafía la capacidad de los líderes para obligarlos a pensar y organizar los marcos de nuevo para solucionar problemas cada vez más complejos bajo condiciones ambiguas. La investigación sugiere que las asignaciones operativas son el aspecto más importante en la formación de los líderes de la jerarquía más alta. Una encuesta reveló que "el factor influencia más importante en la formación de largo plazo es la interacción que ocurre entre el comandante y los oficiales subalternos durante las asignaciones operativas".[3] Además, el adiestramiento en el trabajo forma más que la educación institucional. El tutelaje, adiestramiento, auto evaluación y reflexión son marginalmente útiles para mejorar la experiencia operativa.

Por otro lado, algunos investigadores sostienen que la llegada de la simulación interactiva tiene mucho potencial para permitir que la instrucción institucional para adiestre a futuros comandantes superiores. Al integrar la simulación y la aula, las instituciones exponen múltiples puntos de vista a sus estudiantes, involucrándolos en un debate con respecto a los marcos de referencia existentes, presentándoles con desafíos realistas llenos de complejidad e incertidumbre, involucrándolos en las tareas colaboradoras que forman habilidades interpersonales, presentándoles con ejercicios que incluyen la síntesis así como el análisis, y proporcionándoles tiempo suficiente para la leyenda, reflexión, discusión y escritura. La discusión de Richard Chilcoat de ejercicios de crisis estratégica ofrece un ejemplo. Estos ensayos crean un escenario estratégico político-militar que alza la consciencia de los estudiantes y les desafía con los procesos de niveles más altos antes que tengan que enfrentarlos en el mundo real.[4]

Otros sostienen que en cuanto las escuelas institucionales mejoran la réplica del realismo del ambiente estratégico, aún no son reales. Emplear ambos dominios como procesos complementarios de formación puede ser la solución óptima, una idea respaldada por el argumento de Chilcoat de que ningún dominio de formación de líderes se propone ser el único proceso, pero que el efecto sinergista de las experiencias formales y las que están adquiridas en el trabajo tienen un impacto más profundo en la formación de líderes.

Poniendo a Prueba la Formación

La investigación al fondo de este artículo sugiere que la erudición actual de la eficacia de las herramientas de formación de líderes más o menos logran sus metas, una conclusión derivada de una encuesta entre 48 líderes superiores en tres rangos.

Les pidieron a los participantes identificar, clasificar y explicar los cinco procesos de formación (un quinto proceso fue agregado, siendo *otras experiencias de formación*) de acuerdo con la naturaleza crítica al éxito (al más bajo el resultado, más alta la importancia percibida) Los resultados del grupo selecto de comando de brigada (líderes directos) fueron clasificados por su nota promedio: las asignaciones operativas 1,4, la educación institucional 2,8, el

Personal de la Fuerza Aérea llevando a cabo adiestramiento en el Centro de Guerra de Movilidad Aérea.

tutelaje 3,1, otras experiencias de formación 3,5, y la auto formación 3,7.

En cuanto a las respuestas y acompañantes narrativos confirmaron que las asignaciones operativas son los elementos más críticos para la formación de habilidades de liderazgo, las escuelas institucionales también mostraron su importancia en proporcionar el tiempo suficiente para reflexionar sobre la última asignación y considerar métodos para mejorar el rendimiento futuro. También, como testimonio a la variación entre las de respuestas al mismo estímulo, uno de los 15 grupos clasificó la auto formación como el factor más importante.

Las respuestas a la encuesta proporcionadas por 16 generales que asistieron el Curso *Capstone* (los líderes de organización en transición del liderazgo directo al liderazgo estratégico) difirieron de las opiniones del grupo de líderes directos.

La clasificación promedio fue: las asignaciones operativas 1,2, el tutelaje 2,4, la educación institucional 2,6, la auto formación 3,6, y otras experiencias de formación 4,2. Las respuestas narrativas del grupo incluyeron: "Las asignaciones operativas significativas son las más eficaces; es el lugar donde todo ocurre; aprende cómo hacerlo; no hay sustituto para la experiencia."

La educación institucional no ganó el segundo lugar de prioridad como era previsto en el recién formado grupo de Generales. Contar con una relación de tutelaje con un líder de rango superior fue la prioridad más alta. En cuanto esta ordenación demuestra que no hay mucha separación entre el tutelaje y la educación institucional, la inversión de prioridad de los líderes directos puede indicar una tendencia para valorar el tutelaje a medida que avanzan los líderes en sus carreras.

El modelo de la Fuerza Aérea está bajo revisión. En 1998, esta institución publicó su Continuum of Education Framework *(Continuo del Marco Educativo) que identifica el conocimiento, habilidades y actitudes profesionales militares que deben tener sus integrantes en puntos claves de sus carreras. Este marco refleja el sistema dinámico y continuo de la educación profesional militar para oficiales de la Fuerza Aérea.*

Finalmente, ambos grupos estaban de acuerdo con la premisa que la auto formación es el proceso con el mínimo efecto. Las respuestas que verificaron esta

Estudiantes del Curso Capstone *en la base aérea de Cherry Point, Carolina del Norte.*

conclusión incluyeron declaraciones que el ritmo de operaciones es demasiado alto para dedicar la atención a la auto formación. Dirigiendo el discurso a la naturaleza de interconexión de la formación de líderes, uno de los sujetos admitió que no pudo separar la auto formación aparte de los otros procesos.

Las respuestas a la encuesta proporcionadas por 16 generales que asistieron el Curso Capstone *(los líderes de organización en transición del liderazgo directo al liderazgo estratégico) difirieron de las opiniones del grupo de líderes directos.*

Las respuestas de 17 líderes estratégicos (generales de mayor jerarquía) fueron las asignaciones operativas 1,6, la auto formación 2,5, el tutelaje 2,9, la educación institucional 3,3, y otras experiencias de formación 4,2. Los líderes estratégicos, como los grupos directos y organizacionales, consideraron las asignaciones operativas las más críticas. Notablemente, este grupo puso la auto formación en segundo lugar, desafiando las predicciones y la literatura escolar, y en contraste con la baja prioridad que tuvo este proceso en los otros grupos de menor jerarquía.

Preguntas y Respuestas

Estas conclusiones subrayan asuntos significativos para cada componente del modelo de formación de líderes militares.

Las asignaciones operativas. El factor más importante en los tres grupos fue percibido por las asignaciones operativas. Pocos estaban en desacuerdo que el adiestramiento recibido en el trabajo fue la fundación para la formación de líderes fuertes. Las asignaciones operativas, como presentadas en la literatura y descriptas por los sujetos, fueron consideradas como las experiencias más desafiantes y, por ello, proporcionan la mejor oportunidad para la adaptación del marco de referencia de un líder. Por lo tanto, las instituciones militares deben continuar administrando la progresión de las asignaciones operativas como la experiencia de formación más importante.

En cuanto las asignaciones de campaña y en la flota cuentan con la más poderosa influencia entre todos los procesos de formación, las exigencias operativas y administrativas pueden prevenir a las fuerzas militares de optimizar la experiencia ofrecida por las políticas de asignación deliberada. En breve, las exigencias operativas siempre dictan que la misión es primera y la formación de líderes segundo. Una posible solución es el empleo de los otros pilares por parte de las

instituciones militares para compensar las deficiencias en las oportunidades de asignación profesional.

La educación institucional. Las conclusiones revelan una disminución gradual en la importancia percibida de la educación institucional mientras un oficial avanza en su carrera. La aula lentamente cede el paso al tutelaje o el auto estudio. La explicación puede ser que las instituciones no pueden duplicar las exigencias y experiencias del ambiente operativo que los líderes estratégicos presencian en las asignaciones reales. Otra explicación podría ser el prejuicio que viene a través de la experiencia. Generalmente, los sujetos del nivel estratégico no han estado en una institución educacional por muchos años y posiblemente recuerdan mejor las asignaciones y mentores recientes, agregándoles más relevancia a ellos. Los líderes que recientemente asistieron la escuela perciben que su educación institucional fue lo más crítico. Tal vez, la diferencia es que los dos grupos no comprenden completamente los requerimientos de los líderes estratégicos o que las instituciones educacionales han mejorado o ambos hechos. Se podría argumentar que ha cambiado el enfoque en las aulas durante la última década para preparar a los estudiantes para el liderazgo a nivel más alto. El desafío que enfrentan las instituciones militares es la formación exitosa y continuar mejorando en los ejercicios y simulaciones basados en la experiencia.

El Tutelaje. Aunque los tres grupos clasificaron el tutelaje en segundo o tercer lugar de los procesos de formación, el estudio encontró la confusión de lo que realmente significa este término. Esta incertidumbre influye la percibida naturaleza crítica del tutelaje y, por ello, su prioridad. En la retrospección, una definición más clara pudo haber reducido la diversidad de las opiniones. Por ejemplo, varios sujetos en los tres grupos refirieron a las acciones y el consejo de sus comandantes como críticos a su formación. Estas respuestas pudieron haber sido mejor clasificadas como el valor logrado de las asignaciones operativas. Esta confusión está reflejada en las doctrinas de las instituciones militares que raramente definen al ámbito y propósito del tutelaje. Una clarificación sería el primer paso en el fortalecimiento del papel del tutelaje.

La Auto formación. La conclusión más significativa del estudio es el énfasis que los líderes estratégicos centran en la auto formación o el estudio individual, en contraste con los otros dos grupos. Este es un resultado particularmente inquietante. Para la mayoría de los oficiales en asignaciones operativas no les queda tiempo suficiente para mejorar su propia educación profesional, dado el creciente ritmo operativo y frecuencia de operaciones militares.

¿Con un ritmo operativo cada vez más rápido, por qué tantos líderes estratégicos adoptan la auto formación? Tal vez porque han usufructuado el auto estudio y han sido testigos de su mérito. Varios oficiales de este grupo sostienen que son lectores ávidos—y no sólo de asuntos militares. Tal vez se debe tomar medidas deliberadas para dedicar tiempo y recursos al auto estudio.

Agregar pasos adicionales a los programas existentes de formación de líderes sería difícil. No parece que existe ningún remedio para las exigencias del ritmo operativo actual. Las exigencias para la realización de la misión continuarán inhibiendo a los comandantes en la conducción de programas a nivel de unidad y a los individuos en sus opciones para participar en programas de auto estudio durante sus asignaciones operativas.

¿Qué podemos hacer? Los ejercicios de formación tendrán que ser programados, sin duda, alrededor de o en conjunto con los ejercicios de misión y despliegues. Tendremos que depender de comandantes de unidad creativos para explotar estas oportunidades. Por ejemplo, según un artículo en el periódico *Army Times*, un comandante de división se retiró con sus comandantes de batallón por un período de unos días y les presentó varios ejercicios para el grupo que incluyeron desafíos para sus habilidades tácticas y de liderazgo. Otras iniciativas para la formación de líderes incluyeron visitas al campo de batalla, ejercicios tácticos sin tropas, programas de leyenda profesional, informes sobre libros y presentaciones, escritura de informes, ejercicios de mapa, evaluaciones de retroalimentación, y el mantenimiento de archivos de las lecciones aprendidas. Actualmente, las instituciones militares están en el proceso de alinear sus sistemas de evaluación de personal con el requerimiento de formar a los líderes subalternos, como mostrado en la revisión del informe de evaluación de oficiales del Ejército. Estas iniciativas deben ayudar el enfoque de los comandantes en este desafío.

El Servicio de Guardacostas define la formación de liderazgo como el sistema por el cual la organización prepara a su personal para ser líderes. Su modelo, como delineado en la Instrucción del Comandante del Servicio Guardacostas 5251.1, Coast Guard Leadership Development Program *(Programa de Formación de Liderazgo del Servicio Guardacostas), dicta un proceso integrado que enfatiza el adiestramiento residente y no residente, la experiencia a nivel de unidad, programas de auto formación e instrumentos de evaluación para unidades e individuos.*

La Solución en la Escuela

No obstante el número de las técnicas de formación empleadas en la campaña y en la flota, el hecho permanente es que existen pocas oportunidades para emplearlas. Hay aún menos ocasiones para la autocrítica. Además de las exigencias de misiones y despliegues, el tiempo suficiente para reflexionar es crítico para la formación de líderes. Esta situación deja la educación institucional como el medio principal en el cual podemos administrar las experiencias encontradas en las asignaciones operativas y sintetizar los nuevos marcos para el futuro. Así, el establecimiento de la educación institucional que funciona en forma complementaria y que mejora las asignaciones operativas será crítico.

El curso Capstone *y otros programas para generales y almirantes ayudan a que los oficiales adquieran una perspectiva mundial, pero estos vienen muy tarde en la carrera y no existen otros cursos obligatorios subsecuentes para los oficiales estratégicos. Tal vez un proceso de educación institucional entre las asignaciones es innecesario en el nivel estratégico. Es posible que las conferencias de líderes y otras interacciones ya pueden proporcionar estos beneficios.*

Varios sujetos recomendaron la realización de la educación profesional militar más temprano en la carrera de los oficiales para proporcionar un mayor conocimiento de la estrategia de seguridad nacional e internacional. Una propuesta es asignar oficiales a las escuelas superiores de guerra antes, en vez de después, del comando de unidad a nivel mediano.

El curso *Capstone* y otros programas para generales y almirantes ayudan a que los oficiales adquieran una perspectiva mundial, pero estos vienen muy tarde en la carrera y no existen otros cursos obligatorios subsecuentes para los oficiales estratégicos. Tal vez un proceso de educación institucional entre las asignaciones es innecesario en el nivel estratégico. Es posible que las conferencias de líderes y otras interacciones ya pueden proporcionar estos beneficios. La pregunta es que si haya tiempo u oportunidad suficiente en el trabajo para la discusión, reflexión, integración de liderazgo estratégico y la síntesis de conceptos.

Una fuente de apoyo son los oficiales superiores y su experiencia. Muchos líderes estratégicos en estado de retiro son involucrados en la educación profesional militar. ¿Existen otras oportunidades? Una posibilidad es un escenario institucional donde los oficiales retirados pueden intercambiar periódicamente la información con los activos generales y almirantes en un ambiente no operativo. Las instituciones militares deben explorar cómo la tecnología de simulaciones pueden formar y fortalecer estas relaciones.

Otras sugerencias de los sujetos incluyeron aprovechar de la educación pos grado en instituciones civiles en los asuntos internacionales, introduciendo los líderes a la dinámica de relaciones cívico-militares y asuntos del congreso, estableciendo relaciones con la industria, y dedicando más tiempo con líderes de mayor antigüedad de las otras instituciones militares. Podría realizar esta iniciativas dentro del marco de un programa de formación institucional más robusto.

Aunque las fuerzas armadas cuentan con eficaces programas de formación para líderes, ya existen preocupaciones. Dado las crecientes exigencias operativas así como la complejidad, incertidumbre y ambigüedad más amplia en el ambiente de seguridad mundial, las fuerzas armadas deben esforzarse en forma continua para mejorar la formación profesional, asegurando que los oficiales están preparados para enfrentar los desafíos del futuro. No existen opciones fáciles, pero es claro que hay requerimientos que exigen otras iniciativas para equilibrar los efectos de un ritmo operativo inexorable. ***MR***

NOTAS

1. Michael A: Anastasio, "Leader Development: Direction for the Future", *Military Review*, vol. 71, nro. 5 (mayo de 1991), págs. 10-19.
2. Philip Lewis y T. Owen Jacobs, "Individual Differences in Strategic Leadership Capacity: A Constructive/Developmental View", *Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective*, editado por Robert L. Phillips y James G. Hunt (Nueva York: Greenwood Publishing Group, 1992), pág.136.
3. Mark D. Rocke y Thomas W. Hayden, "Officer Development: A Doctrinal Imperative", *Military Review*, vol. 73, nro. 1 (enero de 1993), pág. 27.
4. Richard A. Chilcoat, "Fourth Army War College: Preparing Strategic Leaders for the Next Century", *Parameters*, vol. 25, nro. 4 (Invierno de 1995-96), pág. 19.

El coronel Mark A. McGuire, Ejército de los EE.UU., es miembro del cuerpo docente de la Escuela Industrial de las Fuerzas Armadas y ha sido instructor en el Departamento de Ciencias de Conducta y Liderazgo en la Academia Militar de los EE.UU.