GESTIONAR EXPECTATIVAS Y LIDERAR EL CAMBIO

Mayor Everett S.P. Spain, Ejército de EE.UU.

ES DIFÍCIL COMPRENDER la importancia de gestionar las expectativas y, en realidad, es aún más difícil hacerlo adecuadamente. Este tipo de supervisión es, no obstante, un factor crucial en el proceso de liderar un cambio exitoso. Pienso que muchos líderes organizacionales consideran el liderazgo y sus subconjuntos como el de liderar el cambio y gestionar las expectativas esfuerzos de influencia predominantemente unidireccionales, en lugar de procesos bilaterales.

No obstante, para liderar un cambio significativo, como líderes, debemos actualizar nuestro pensamiento acerca de la gestión de expectativas desde una perspectiva simplista de "difundir el mensaje" hasta un sistema complejo de mecanismos de comunicación consistentes y atentos que desarrollan, a medida que también se cambia la situación para fortalecer la relación entre el líder y las partes interesadas (participantes) en el proceso.

Este artículo sostiene que la gestión de expectativas es un factor crucial para liderar un cambio exitoso. Además, proporciona algunas ideas para escoger participantes claves, y posteriormente entrega una definición compuesta de cuatro partes acerca de la gestión de expectativas, como así también doce lecciones aprendidas aplicables a tal gestión y, finalmente, un marco para analizar el nivel y el contexto de la gestión en el cual un líder debe enfocar sus esfuerzos.

Lo esencial de este tipo de gestión consiste en un líder que busca y fomenta eficaces relaciones de comunicación con sus participantes subalternos, y luego las emplea para entender y ayudar a los participantes a comprender el proceso de cambio. Gestionar las expectativas puede considerablemente mejorar la probabilidad de éxito para liderar el cambio, pero es un proceso complejo que exige la concentración de un líder minucioso.

Maestros, padres, gerentes y educadores necesitan aprender cómo gestionar las expectativas. Ahora mismo, probablemente no hay otro lugar más importante donde gestionar las expectativas que en Irak,

Las expectativas deben ser manejadas desde el cominezo y durante todo el proceso—lo cual requiere un gran esfurzo por parte de los medios de información pública y organismos de educación… De lo contrario las expectativas son poco realistas y [la gente] se siente desilusionada. Cuando se desilusiona… la gente fácilmente se opone al acuerdo que al principio había aceptado.

—Kofi Annan, Secretario General de la ONU, 14 de octubre de 2004[1]

Foto: Un integrante del Ejército de EE.UU. en negociaciones con especuladores de gasolina en Irak. Debía respetar el imperio de la ley y al mismo tiempo no sofocar la economía del vecindario.

(*Todas las fotos son del autor.*)

El Mayor Everett S.P. Spain es el edecán del Comandante del la Fuerza Multinacional en Irak. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de EE.UU., su Maestría de la Universidad de Duke y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. El Mayor Spain ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de EE.UU., Alemania, Kosovo e Irak.

donde el Gobierno y el Ejército norteamericanos lideran una gran transformación. Si EE.UU. pretende lograr el éxito, entonces muchos líderes organizacionales, en todos los niveles, deben tomar la decisión de gestionar activamente las expectativas de los participantes más relevantes.

Al proporcionar supervisión y legitimidad para la Operación *Iraqi Freedom*, por ejemplo, el presidente de EE.UU. pretende gestionar las expectativas del Congreso de su país, las de los medios de comunicación internacionales y la de los líderes mundiales. A un nivel inferior que el presidencial, pero también de importancia estratégica, se encuentra el Teniente Jeremy Holman del Ejército de EE.UU. a cargo de la seguridad del vecindario de al-Kinde en Bagdad quien está trabajando simultáneamente para gestionar las expectativas de los consejos tribales locales, las de sus superiores militares y las de los ya marginados del poder, pero aún influyentes, ex miembros del partido Baaz que viven en el área. Tanto el Teniente Holman como el presidente enfrentan desafíos similares, puesto que ambos dependen del apoyo de los participantes en el proceso, a través de la gestión de expectativas, para lograr el éxito.

Identificar los participantes claves

Como agente de cambio, uno debería saber que las percepciones de sus participantes claves determinarán el éxito. Como consecuencia, identificarlos es el primer paso para lograr el éxito en liderar el cambio. Las siguientes situaciones proporcionan algunos ejemplos sobre quiénes podrían ser los participantes centrales:

Si es un Comandante de compañía del Ejército norteamericano en Irak, los participantes claves podrían ser los soldados y sus familias, así como los comandantes de batallón y brigada, los líderes iraquíes en el área y la prensa internacional.

Si es un vicepresidente de una empresa consultora, sus participantes podrían ser su equipo, su gerente director en la empresa, los líderes de la empresa para la cual proporciona la consulta, (p. ej. su cliente), y a menudo ciertos individuos claves que influyen los empleados de su cliente.

Si es un profesor y presidente de un departamento académico en una universidad, sus participantes podrían incluir al decano, sus alumnos, otros jefes de departamento, los profesores en el mismo y además al personal de la revista universitaria.

Si es el presidente de EE.UU., sus participantes claves son la legislatura, la ciudadanía (a través de los comités de acción política, los medios de comunicación, las legislaturas estatales y corporaciones norteamericanas), partidos políticos, líderes de organizaciones multinacionales (y estatales) y líderes de otras naciones.

Como era de esperar, las principales categorías de participantes en cada uno de los mencionados ejemplos son similares. De hecho, la mayoría de todos los líderes organizacionales tienen las siguientes categorías de participantes:

- Empleados
- Superiores
- Personal clave que influye (así como aquéllos que pueden frustrar sus planes) en la base de clientes
- Pares claves que influyen (así como aquéllos que pueden frustrar sus planes) en la organización
- Los medios de comunicación

Los líderes deben plantearse la siguiente pregunta para determinar si una persona o grupo de personas en realidad constituye un participante clave: *¿Acaso, el éxito de este esfuerzo de liderazgo de cambio depende en forma significativa del apoyo, participación o aprobación activa de esta persona (ya sea ahora o en el futuro)?* Si la respuesta es "sí", esta persona probablemente es un participante clave.

El Gobierno de EE.UU. ha reconocido la necesidad de gestionar las expectativas de los participantes en Irak y se ha esforzado en implementar en esta dirección. La Casa Blanca, por ejemplo, recientemente estableció la Oficina de Comunicaciones Estratégicas (*OSC*), encabezado por la ex asesora presidencial Karen Hughes, y la comisionó para "garantizar la consistencia en los mensajes que fomentan los intereses de EE.UU. en el extranjero, prevenir el malentendido, ganar el apoyo para y entre los miembros de la coalición de los EE.UU. e informar a los foros públicos internacionales".[2]

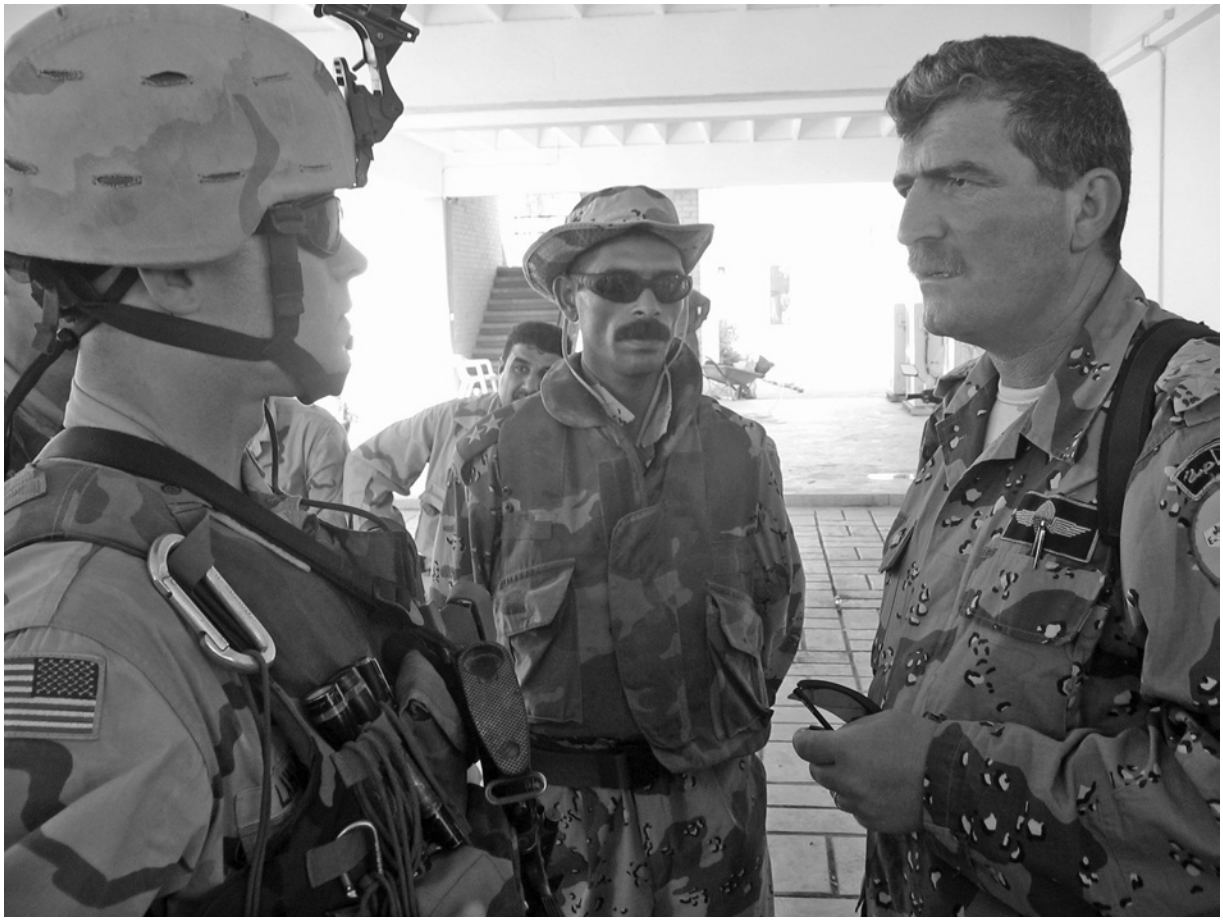
El Ejército de EE.UU., de manera similar, está en proceso de redoblar el tamaño de sus capacidades de las Operaciones Psicológicas (*PSYOP*) puesto que la misión principal de las mismas es la de convencer a la población iraquí de apoyar a las Fuerzas de Seguridad iraquíes legítimas y al gobierno democráticamente elegido de Irak. Además de esto, el Ejército recientemente formó una distinta especialización militar, Operaciones de Información (OI), para oficiales selectos. Las oficiales de OI coordinan los esfuerzos de información del Ejército consistentes en comunicar un mensaje estable y eficaz a múltiples participantes, tales como la población norteamericana (a través de los oficiales de asuntos públicos) y la ciudadanía iraquí (mediante organizaciones tales como las unidades de asuntos públicos).

Aunque los esfuerzos para mejorar la comunicación a través de múltiples ambientes son pasos en la dirección apropiada, por sí solos no son suficientes. El problema es que la *OSC*, *PSYOP* y las organizaciones de OI han sido diseñadas para enviar mensajes, éstas no enfatizan la recepción de mensajes de sus participantes claves: gestionar eficazmente las expectativas exige una comunicación bilateral, no sólo ejercer una influencia unilateral.

Administrar las expectativas definidas

Este tipo de gestión consta de comunicarse consistentemente con sus participantes claves para comprender las expectativas manifestadas oralmente y tácitas, mientras se modelan las percepciones de:

- El verdadero carácter e intenciones
- Los beneficios del proceso de cambio a largo plazo
- Lo que constituye el éxito a corto plazo
- Las responsabilidades de los participantes específicos que se requieren para lograr los resultados; ambos a corto y a largo plazo



Un oficial norteamericano habla con un jefe de compañía iraquí en la ceremonia de activación de su unidad. Si bien la compañía consta de oficiales con experiencia, carece de un cuerpo de suboficiales hábiles y equipo adecuado.

Gestionar las expectativas minuciosamente es una decisión que usted toma. Un líder del cambio tiene demasiados participantes claves con metas divergentes e influencias internas como para dejar la gestión de sus expectativas al azar. Los participantes no tendrán percepciones realistas y positivas acerca de la gestión de expectativas a menos que les ayude deliberadamente a reconocer la necesidad de hacerlo. Pensar de otra forma sería demasiado idealista. Exploremos en detalle cómo el líder debe formar las cuatro áreas de las percepciones de participantes.

Formar las percepciones acerca del carácter e intenciones. "*Los conozco a todos en la vida civil, por lo tanto tengo el incentivo adicional de asegurar que todos regresen a sus hogares vivos. Cuando hayamos regresado, yo debo ir a ver a sus madres*".

—Sargento de segunda clase Hardin, jefe de escuadra, Guardia Nacional del estado de Arkansas

Si en realidad, lidera el cambio para servir, en vez de manipular, mejor demuéstrelo pronto. El primero aspecto de gestionar las expectativas es el de comunicar de manera realista las intenciones y carácter de la organización. Cuando la 3ª División de Infantería del Ejército de EE.UU., por ejemplo, entró en el combate en Irak en el año 2003, muchos anticiparon que la mayoría de la población iraquí los recibiría como libertadores, pero resultó que muchos iraquíes no tenían confianza en los soldados norteamericanos, probablemente debido a que las verdaderas intenciones y carácter de estos mismos simplemente eran desconocidas por la población iraquí. De manera similar, algunos miembros de los medios de prensa internacional pensaron que lanzábamos el ataque en contra de Irak con el propósito primordial de asegurar el acceso a los recursos petrolíferos en la región. Aunque el Gobierno de EE.UU. declaró que su propósito era el de imponer el cumplimiento de las resoluciones de la ONU, contener el terrorismo, liberar a la población del régimen opresivo de Saddam y promover la democracia en el Medio Oriente, muchos iraquíes no lo creyeron porque no tenían confianza en el Gobierno norteamericano.

El elemento clave para influir las percepciones es convencer a la población de que usted merece la confianza y ésta sólo puede ser fortalecida con el transcurso del tiempo y mucho esfuerzo. Para establecer la confianza con los medios de prensa, por ejemplo, las Fuerzas Armadas (FF.AA.) de EE.UU. ahora integran a los periodistas en las unidades militares desplegadas. El General de Brigada Vincent Brooks, el ex jefe de Asuntos Públicos del Ejército norteamericano, dijo que es crucial permitir el acceso y el contexto a los miembros de la prensa.[3] Permíteles saber y ver por sí mismos lo que pasa (proporcionar el acceso), a medida que uno se esfuerza para explicar, cuando sea posible, porque las acciones de EE.UU. son lo que son (incluir el contexto). Para demostrar este punto, cuando los iraquíes y la comunidad internacional miran la televisión y ven a los soldados distribuyendo comida y proporcionando atención médica, se transforman las percepciones acerca de las verdaderas intenciones y carácter de los soldados.

Otro factor esencial es el de estudiar y respetar la cultura de los participantes para poder relacionarse mejor con ellos. Esto resulta ser un factor crucial ya que al esforzarse en comprender el porque piensan lo que piensan y al escuchar reflexivamente, un líder comunica que los constituyentes poseen valores y necesidades importantes. Aunque los participantes no estarán de acuerdo con un curso de acción en todos los casos, si les dan el acceso y el contexto, los participantes comenzarán a tener confianza y formar percepciones acertadas acerca de su carácter e intenciones.

Fomentar la confianza es un proceso a largo plazo. *"El trabajo de un líder es el de dar esperanzas a su gente"*.

—Rudy Ruettiger, atleta de la Universidad de Notre Dame[4]

Un líder debe ayudar a sus participantes visualizar el estado final deseado. Desafíos y privaciones a menudo se asocian con el proceso de cambio, así el resultado final debe merecer los esfuerzos desde el punto de vista de los participantes antes de que apoyen al líder de cambio. Por lo tanto, es importante que el líder ayude a los constituyentes comprender el valor de lograr las metas requeridas en el cambio a largo plazo y aliente a los miembros del grupo tener confianza en el plan.

El Mayor Danny Hassig, un oficial de Comunicación Social del Componente de Reserva del Ejército de EE.UU., organizó una reunión con el jeque Saad, un iraquí influyente que vivía en la península Karada (el equivalente en Bagdad a Manhattan en Nueva York). Puesto que Saad era un líder informal en Karada, Hassig se presentó e hizo el esfuerzo de reunirse con Saad cada dos semanas para gestionar las expectativas de la población iraquí acerca de las fuerzas de EE.UU. en Karada.

Saad fue herido en un atentado un mes antes de esta reunión particular, y estaba arriesgando su vida reuniéndose con Hassig. Cuando Hassig le preguntó a Saad acerca de la opinión de la población con respecto a la presencia norteamericana, Saad contestó que estaba contenta con el hecho de que EE.UU. había cumplido con su promesa de traspasar la soberanía de la Autoridad Provisional de la Coalición (*CPA*) al gobierno interino de Irak. Saad también resaltó que la población en su área recientemente había presenciado la construcción de nuevas canchas de fútbol y nuevos jardines en sus comunidades, cortesía de Hassig y de los fondos brindados a los contratistas iraquíes locales por las fuerzas norteamericanas. Los iraquíes estaban agradecidos que los soldados norteamericanos patrullaban en conjunto con la Policía iraquí así como llevaban a cabo esfuerzos de mentorazgo para el nuevo gobierno democrático de Irak.

Hassig creyó que Saad confiaba en él, así que empleó esta confianza como una base. Pidió que el jeque solicitara un préstamo de desarrollo económico de la Coalición que potencialmente podría reactivar la economía del vecindario del jeque. Un préstamo de esta naturaleza ataría a Saad a una relación empresarial a largo plazo con la Coalición. Saad solicitó un préstamo de US$ 3,5 millones porque pensó que podía confiar en EE.UU., dada su actitud pro-iraquí y fiabilidad. Saad resumió la nueva confianza de la población con el proceso a largo plazo al concluir, "Cuando vemos al Ejército de EE.UU. en Irak, nos sentimos seguros".[5]

Un sabio gerente de expectativas tanto entiende como estimula esta esperanza sin prometer lo que no puede garantizar. El autor y psicoterapeuta Dr. Viktor Frankel, que escribió acerca de sus experiencias como prisionero en el campo de concentración de Auschwitz durante la II GM, concluyó que la actitud de una persona en un período difícil puede llegar a superar las circunstancias reales y dar esperanza a esta persona. No obstante, señaló que, en el otoño de 1944, algunos compañeros del campo de concentración difundieron rumores de que las fuerzas aliadas liberarían a los prisioneros antes de Navidad, lamentablemente esto no ocurrió y un extraordinario porcentaje de prisioneros a raíz de esto murieron en el próximo mes. Sus expectativas habían sido tan altas que, cuando no fueron liberados, se desvanecieron.[6]

Formar las percepciones con respecto al éxito a corto plazo. *"La población iraquí sabe que EE.UU. ha enviado a hombres a la luna,,por lo tanto no comprende porque aún no tiene energía eléctrica 24 horas al día ahora aunque tampoco la tenía en un 100% bajo el régimen de Saddam".*

—General de División Ron Johnson, ex comandante, Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EE.UU., División de la Región del Golfo Pérsico[7]

Gestionar las expectativas es un proceso prolongado, pero un líder de cambio sólo puede influirlas en el contexto de las acciones a corto plazo. El Capitán Darin Thomson, Ejército de EE.UU., hizo esto cuando comandaba su compañía en Irak en el año 2003.

Dos semanas después de que las fuerzas de la Coalición liberaron a Irak del control del partido baaz, el Capitán Thomson y los soldados de infantería (conocidos como los "*Bravos Bushmasters*") recibieron la misión de asegurar y estabilizar el pueblo de Taliyah, ubicado a una distancia de 50 km. al sur de Bagdad. Aunque no presenciaron ninguna forma de hostilidad proveniente de los 15.000 habitantes durante las primeras 72 horas en el lugar, Thomson estaba preocupado con la necesidad de establecer relaciones lo más pronto posible con los líderes locales. El comandante de Thomson, un Teniente Coronel, había estado en el pueblo por un período corto reuniéndose con algunos líderes locales antes de trasladarse al norte. Como consecuencia, Thomson tenía que convencer a estos líderes que él, un Capitán, estaba en realidad a cargo antes de que pudiera comenzar a gestionar sus expectativas

con respecto a los asuntos complejos en el corto y mediano plazo, especialmente puesto que no tenía ninguna idea de la duración del período que su unidad permanecería en Taliyah.

Thomson descubrió en seguida que la mayoría de los funcionarios designados por el gobierno local eran miembros del Partido Baaz de Saddam Hussein y habían salido del pueblo antes de la llegada de los norteamericanos. Aunque el gobierno local ya había caducado, se presentaron cuatro miembros de la comunidad para reclamar roles de liderazgo—incluyendo un representante de la tribu dominante del pueblo, un electricista e ingeniero de agua potable, un supervisor de distribución de comestibles y un hombre que sostenía tener capacidades en el área de seguridad. Por supuesto, las prioridades de cada uno de estos líderes eran distintas. Después de unas horas de conversación, a veces volátil, Thomson entendió el mensaje fuerte y claro. Los iraquíes desesperadamente necesitaban y anticipaban el apoyo norteamericano en la forma de atención médica, agua potable, distribución alimentaria y seguridad (es decir, fuerzas policíacas).

La clínica médica de Taliyah se encontraba casi sin suministros, incluyendo medicamentos, pero continuaba ofreciendo atención médica a los enfermos, incluso a varios individuos que fueron heridos en el combate. El jefe tribal sostuvo que tal servicio era la principal necesidad en el pueblo.

Taliyah había recibido agua potable por medio de un sistema de tubería que se originaba en una ciudad más grande al norte, pero debido a que la central eléctrica ubicada fuera del pueblo no estaba en buenas condiciones, las bombas que suministraban el agua no funcionaban. La mayoría de las bombas más grandes tenían las empaquetaduras rotas, y sólo un 25% de las casas en el pueblo estaban conectadas a la red de agua potable a través de una tubería subterránea. El pueblo estaba sobreviviendo bebiendo agua mineral sin gas importada en botellas, y aquellos suministros ya se estaban acabando. El electricista del pueblo dijo que el agua era el requerimiento principal.

Había escasez de comida. Anteriormente, el Partido Baaz había suministrado alimentos en forma mensual por medio de camiones, y los habitantes usaban tarjetas de racionamiento distribuidas por el gobierno para solicitar la

Área de cambio	Antes	Después (meta)	Acción de los iraquíes
Gobierno	Totalitario	Democrático	Presentarse como candidato, votar, respaldar los oficiales elegidos
Economía	Socialista	Capitalista	Invertir dinero y tiempo a través de iniciativas empresariales, competer
Rol de la población	Súbditos, no pagaban impuestos	Ciudadanos	Pagar impuestos sobre la renta, ventas y propiedad
Igualdad/sufragio	Sólo hombres	Igualdad de derechos para mujeres	Hombres aceptan la igualdad entre los sexos
Proceso político	Sólo miembros del Partido Baaz, sólo árabes, discriminación y desconfianza	Multipartidista y multiétnico	Tener campañas electorales abiertas, respaldar oficiales popularmente elegidos, respetar a todos

Figura 1. Cambios extensos de la coalición en desarrollo

La planificación por medio de un intérprete entre un jefe de escuadra norteamericano y su contraparte iraquí antes de una patrulla conjunta en Bagdad.

porción que correspondía a cada miembro de la familia, pero la última entrega de comida había ocurrido hace más de un mes. El líder iraquí que estaba encargado de la distribución sostuvo que este tema era el más urgente para el pueblo.

La fuerza policíaca de la preguerra en Taliyah había sido liderada por miembros del Partido Baaz que se fueron del pueblo poco después de la invasión y se llevaron todas las armas de pequeño calibre (*AK-47*) de la policía. El iraquí que afirmaba tener experiencia en asuntos de seguridad dijo que para Taliyah se necesitaban 150 armas y el apoyo de soldados norteamericanos para el patrullaje de las calles en la ciudad, puesto que se había producido un incremento en la tasa de criminalidad, especialmente el robo violento de autos.

Obviamente, el desafío que debía enfrentar el Capitán Thomson era increíblemente similar al que presencian muchos gerentes municipales en tiempo de catástrofe—demasiadas exigencias e insuficientes recursos. Thomson evaluó su capacidad de ayudar a la población de Taliyah. Tenía 125 soldados de infantería, 14 vehículos *Bradley* y 6 vehículos *HMMWV*. La unidad no tenía la capacidad de ingeniería, pero sí tenía pequeñas secciones de mantenimiento, atención médica y comestibles; además, algunos soldados tenían habilidades civiles que habían sido adquiridas antes de alistarse en las FF.AA. que podrían ser de utilidad.

Thomson sabía que él era el gobierno de facto en el pueblo y se dio cuenta de que tenía que formar una conceptualización aceptable del éxito a corto plazo desde la óptica de la población, o arriesgaba perder la credibilidad. Por lo tanto, Thomson convocó a un segundo plenario municipal y les explicó a los líderes tribales la falta de recursos orgánicos para mejorar los asuntos principales que el pueblo

enfrentaba, excepto el de la seguridad. Después que Thomson facilitó una discusión entre los líderes tribales, acordaron que la seguridad era la preocupación principal, y que restaurar una fuerza de seguridad legítima era la meta a corto plazo más realista. Thomson informó a los iraquíes que no podía proporcionar un apoyo a gran escala para sus necesidades de comida y agua.

También les informó lo que la unidad podía hacer en términos de atención médica, y cumplió con lo que prometió: les dio dos cajas de suministros, incluyendo pastillas de purificación de agua. La unidad de Thomson asímismo, estudiando cada caso específico, prestó atención médica a los iraquíes heridos que no podían recibirla en la clínica iraquí.

Con el apoyo de Thomson, los cuatro líderes emergentes idearon un plan de seguridad. De inmediato, las fuerzas de EE.UU. comenzaron a patrullar la comunidad para reestablecer la seguridad. Thomson también coordinó los esfuerzos de conseguir algunas armas para los líderes locales con el fin de rearmar a una pequeña fuerza policial. El plan de seguridad consistió en patrullar y reforzar la nueva fuerza policíaca. Este fue exitoso porque Thomson había convencido a los líderes emergentes de Taliyah que la seguridad era la meta principal a corto plazo. En lugar de sentirse frustrado que las FF.AA. de EE.UU. no podía prestar apoyo en otras áreas de necesidad, la población local llegó a considerar a la nueva fuerza un gran éxito. Dado que la seguridad proporcionada por los "*Bravos Bushmasters"* estaba de acuerdo con las expectativas de éxito a corto plazo, los iraquíes se sentían satisfechos con los esfuerzos de Thomson y de la presencia norteamericana.[8]

Formar las percepciones de las responsabilidades de los participantes. *"Capitán Larry, ¿Cuándo puedo ir a EE.UU. para visitar sus universidades y establecer programas de intercambio?"*

—Dr. Atabee, Decano de la Escuela de Ciencia de la Universidad de Bagdad

Gestionar las expectativas también incluye obtener la cooperación de los participantes. Por ejemplo, el Capitán Larry Geddings, jefe de una unidad de infantería mecanizada, a cargo de la supervisión de un sector de Bagdad que incluía la Universidad de Bagdad, y yo, nos reunimos con el Dr. Atabee, un decano en la misma universidad. Estaba presente mientras que el Dr. Atabee presionaba a Geddings para que le comprara el pasaje para EE.UU. y le autorice a viajar a las universidades norteamericanas con finalidad de colaborar y establecer intercambios con profesores y estudiantes. Geddings sonrió y respondió que averiguaría que podía hacer sabiendo que podía enviar una solicitud, pero no tenía la autoridad necesaria para satisfacer el pedido de Atabee. Geddings sabía que Atabee y la Universidad de Bagdad tenían mucho que hacer antes de que estos planes lpuedan concretarse.

Geddings estaba preocupado porque se necesitaban resolver varios problemas en la universidad antes de que pudiera hacer algo para promover un programa de intercambio con una institución norteamericana. Un soldado norteamericano no armado fue asesinado cuando caminaba cerca de un grupo de alumnos en el centro de la universidad hace algunos meses, pero los testigos admitieron no ver nada. La falta de preocupación por parte de la universidad respecto la condición sanitaria también era un problema, según lo comprobaba el baño de visitas al otro lado del pasillo de la oficina del presidente de la escuela, que era uno de servicios sanitarios más insalubres que yo había visto en Bagdad. Por último, estaba en duda acerca de la credibilidad del proceso de otorgamiento de títulos en la universidad, puesto que Uday Hussein recibió su Doctorado en ciencias políticas y su hermano, Qusay, el de jurisprudencia, a pesar del hecho que ambos hijos de Saddam no eran estudiantes dedicados. No obstante, Atabee estaba preparado para ir a EE.UU. en seguida y comenzar los intercambios, y le dijo a Geddings que "necesitaba ser así". Por supuesto, Geddings sabía que, en realidad, antes de comenzar un programa de intercambio, Atabee necesitaba asegurar que su recinto era seguro, que el sistema sanitario era aceptable y que los títulos otorgados eran bien merecidos.[9]

Los participantes en el proceso, como el Dr. Atabee, necesitan entender que los participantes en una organización en transformación normalmente deben tomar acciones deliberadas

para producir cambios por sí mismos y no esperar que el sistema cambie todo. El líder del cambio debe comunicar en términos específicos, lo que espera de la actuación de los participantes ya sea en forma individual y/o colectiva con el fin de lograr el éxito en la transformación.

La Figura 1 representa muchos de los cambios importantes para las fuerzas de la Coalición en Irak. Cada uno requiere que la población iraquí tome algunas acciones por sí sola. Aunque la transformación de todas las áreas en la Figura 1 incluye un considerable nivel de entendimiento, definir el papel y gestionar las expectativas de la población común en cada área son pasos cruciales para el éxito de los cambios a escala macro. Aunque la mayoría de la población no pudo votar en elecciones legítimas bajo el régimen de Saddam, tampoco pagó impuestos. Además, recibió *pro bono* la potencia eléctrica, agua potable y a menudo alimentos del Gobierno iraquí, puesto que los ingresos del sector petrolífero proporcionaron los fondos para un ambiente socialista que fomentó la dependencia. El precio de gasolina en Irak fue 18 centavos por galón (casi cuatro litros) en el verano de 2004, un precio subvencionado que causó enormes aglomeraciones en las pocas gasolineras que en realidad existían, ya que los empresarios del rubro casi no tenían ningún incentivo para construir otras gasolineras para competir con las subvencionadas y administradas por el gobierno.

Los mandos militares, como el Capitán Geddings, tienen que comunicar claramente a la población iraquí cuales son los roles que ellos deben jugar—votar, adoptar una cultura empresarial, pagar impuestos, aceptar la igualdad entre los géneros y apoyar a los funcionarios popularmente electos, si es que quieren realmente que esta transición funcione. Hacer esto bien es un punto clave del equilibrio en el proceso de cambio ya que convierte el rol de los participantes del ser clientes a ser asociados en el proceso de cambio. Es más probable que los participantes acepten sus responsabilidades de facilitar el cambio si confían en el carácter y las intenciones de la organización y en los beneficios del proceso a largo plazo, así como entienden lo que constituye el éxito a corto plazo.

Lecciones aprendidas para gestionar expectativas

En mi carrera profesional, he aprendido doce lecciones mientras intentaba manejar las expectativas. Emplear estas lecciones como guía puede ayudar a guiar a los líderes de cambio para establecer las vías de comunicaciones positivas y consistentes con los participantes en el proceso.

Lección 1: Prometer menos y hacer más. "*Pensamos que la misión (de EE.UU. y la OTAN en Bosnia) es limitada y podemos cumplirla en un año, más o menos*".

—Vicepresidente Al Gore[10]

El esfuerzo del entonces vicepresidente Al Gore posiblemente tenía algún sentido en ese momento, pero rápidamente esa idea se empantanó al quedarnos en Bosnia más de un año—de hecho, aun estamos en Bosnia.. Es probable que Gore haya sido aconsejado por sus asesores de que su declaración era razonable, pero en realidad es claro que sostener algo que no sucedió no fortalece la confianza de sus participantes en la organización (el Gobierno de EE.UU.) o la acción misma (el mantenimiento de paz en los Balcanes). La verdad es que EE.UU. no puede predecir cuando logrará el éxito en una operación de mantenimiento de paz. Cada situación es distinta y establecer una fecha límite antes de comenzar es como intentar a sacar cuentas matemáticas sin tener aún los números que debe sumar.

Los líderes de cambio que son realmente sabios, siempre se asegurarán primero de tener un sistema lo suficientemente fuerte para cumplir con las metas prometidas, incluso, si se llegan a presentar dificultades en el proceso. En las profesiones de servicio tales como la ingeniería, los clientes (que son participantes) dependen de usted para realizar el trabajo en el tiempo designado, dentro de los límites presupuestarios y de acuerdo con las normas de calidad. Un cliente, jefe o colega probablemente no tendrá un entendimiento preciso de los elementos particulares de un trabajo (incluyendo los requisitos técnicos y logísticos y el impacto de factores ambientales) que pueden tener gran efecto en el plazo señalado para cumplir el trabajo. Por lo tanto, depende de cómo el líder

organizacional defina las medidas para triunfar al establecer y comunicar la fecha tope y las normas que pretende lograr.

Supongamos que usted es el Comandante de pelotón en el 8º Batallón de Ingenieros de la 1ª División de Caballería, por ejemplo, con la responsabilidad de supervisar la restauración de la infraestructura del pueblo de Zapharania, un área suburbana pobre de Bagdad a unos 10 km. al sureste del centro de la capital. Después de un recorrido por los alrededores del pueblo, se da cuenta que se acumula mucha agua residual en las aceras de muchos vecindarios. La investigación correspondiente indica que la causa principal de los estancamientos de agua contaminada proviene del sistema de tubería subterránea desmoronado y agobiado. Los líderes municipales piden su ayuda para resolver este problema.

Usted decide colaborar con funcionarios del ayuntamiento de la municipalidad y con contratistas locales, luego concluye que se pueden generar fondos y supervisar un contrato para una renovación completa de la tubería de aguas residuales en el municipio. Sus asesores de ingeniería le informaron que el proyecto puede ser terminado en dos meses si todo avanza según el plan, y en menos de cuatro meses si haya cualquier dificultad. Sabe que el nivel de motivación de sus soldados no es una variable—van a trabajar al mismo ritmo operativo sin importar la fecha límite que ha declarado.

De acuerdo a lo anterior, usted quiere anunciar sus intenciones a las autoridades iraquíes en la reunión del Consejo de Asesoría del Distrito. Un buen gerente de expectativas señalará el plazo de cuatro meses para cumplir el proyecto. Su unidad podría cumplirlo aun mas rápidamente y superar las expectativas (con gran placer de todos los participantes). Sin embargo, si los factores externos se ponen en su contra durante el proceso, aún podría completarlo en el plazo previsto, y sus participantes en el proceso (principalmente la ciudadanía iraquí) lo verán a usted cumpliendo sus promesas. No se olvide, sólo debe prometer lo que tiene el poder de hacer.

Lección 2: Establecer metas a corto plazo junto con sus participantes claves. Además de establecer el plazo para el cumplimiento del proyecto, usted puede (o debería) gestionar las expectativas al establecer metas intermedias a corto plazo, conjuntamente con sus participantes claves, especialmente con aquéllos que tienen que tomar acciones específicas que aseguren el cumplimiento de estas metas. Esto le ayudará a fortalecer la confianza mutua y les motivará cumplir con su compromiso en las responsabilidades propias del proyecto.

Lección 3: Ganar el compromiso de sus participantes en un foro público. Cuando planea solicitar el compromiso de sus participantes para una acción en una reunión pública, siempre seleccione el lugar basado en quiénes estarán presentes. Normalmente, las reuniones públicas son ambientes idóneos para este tipo de compromiso verbal, puesto que es más probable que los participantes sean responsables ante su propia comunidad. El estatus de sus participantes con sus vecinos a menudo tendrá más influencia en el comportamiento con respecto al cumplimiento de sus promesas que concertar un acuerdo directo entre usted y ellos. Cuando los participantes saben que otros esperan el cumplimiento de sus obligaciones, será más probable que estos cumplirán con sus compromisos y llegarán a ser asociados en el proceso de cambio en lugar de clientes del mismo.

Lección 4: Repetir el mensaje y comunicarlo con claridad. Un gerente de expectativas es básicamente un comunicador—la repetición y simplicidad son cruciales para la eficacia. En su libro, *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive*, Patrick Lencioni señala que tres de sus cuatro "obsesiones" abarca establecer y comunicar en términos claros lo que hace una organización y el porque lo hace.[11] La asesora presidencial Karen Hughes declara, "Como comunicadora, prefiero destilar mis ideas y hacerlas fáciles de recordar. También me di cuenta que casi al mismo tiempo que la información llega a marearnos de tanto oírlas… es el momento en que la misma causa un impacto para que la gente en realidad no se olvide".[12]

Lección 5: Cambiar el mensaje es un punto fuerte, no uno débil. Advierto a los líderes de cambio que deben modificar el mensaje de acuerdo a la cambiante realidad y situación específica. Si no lo hacen, corren el riesgo de perder el apoyo de sus constituyentes ya que los considerarán propagandistas en lugar de comunicadores sinceros. Los participantes necesitan el cambio

Nivel	Estratégico (grandes organizaciones, sociedades)	Estratégico	Táctico (conoce a todo el que intenta influir)	Táctico
Contexto	Externo (grupo fuera de la organización)	Interno (empleados en la organización)	Externo	Interno
Ejemplo	Usted es comandante de las Fuerzas de la Coalición en Bagdad e intenta influir los iraquíes a reducir el nivel de violencia y respaldar activamente el nuevo gobierno electo.	Usted es comandante de las Fuerzas de la Coalición en Bagdad e intenta influir sus soldados a manifestar cortesía, profesionalismo y estar preparados a matar.	Usted es jefe de compañía en Bagdad e intenta influir a los iraquíes en el vecindario Muholoh 304 a reducir el nivel de violencia y respaldar activamente el nuevo gobierno.	Usted es jefe de compañía en Bagdad e intenta influir sus soldados manifestar cortesía, profesionalismo y estar preparados a matar.
Partes interesadas	Líderes tribales, líderes de partido sunitas, chiítas y kurdos, imanes locales, miembros de ayuntamiento y líderes de la insurgencia iraquíes	Sus comandantes subalternos (generales de brigada, coroneles, etcétera)	Líder tribal, jefe de ayuntamiento del vecindario, jefe de fuerzas policíacas del distrito y el electricista local	Sus tenientes, suboficiales superiores y soldados
Influencia de los medios de comunicación en las partes interesadas	Alta	Baja	Mediana	Baja
Requisito de coherencia del mismo mensaje	Alto	Mediano	Bajo	Bajo
Nivel de comunicación bilateral (se necesita escuchar)	Mediano	Bajo	Alto	Bajo
Frecuencia de actualizaciones del estatus que se debe proporcionar a las partes interesadas para mantener la credibilidad	Alta	Baja	Mediana	Mediana
La más importante de las cuatro percepciones para gestionar expectativas	La confianza en el proceso general a largo plazo	Énfasis en las responsabilidades de las partes interesadas	Lo que constituye el éxito a corto plazo	Énfasis en las responsabilidades de las partes interesadas

Figura 2. Visión general de la gestión de expectativas

y averiguarán si se los escucha al observar como sus acciones cambian como consecuencia de sus necesidades o pedidos.

Si usted no los escucha y continúa sus acciones y mensajes en la misma forma, es probable que vayan a perder la confianza. No puede satisfacer las expectativas de todos los grupos todo el tiempo, y tiene que aceptar y abordar esta realidad en público para que no ponga fin a sus esfuerzos para lograr el cambio. No obstante, si se adapta a las necesidades de los participantes cada vez que sea factible fomentará el apoyo para sus esfuerzos.

Lección 6: Convocar reuniones frecuentes en un centro de comunicaciones específico. Los líderes de transformación más sabios deben

establecer un punto central fácilmente accesible para transmitir el estatus e información actualizadas acerca de metas a corto y largo plazo. El punto podría ser un sitio de acceso público o foro de discusión (*blog*) en la Internet que se actualiza cada día o, por lo menos con frecuencia, un tablero de anuncios en un pasillo donde pasan regularmente los participantes, o un diario con espacio editorial para los comentarios de la población.

Un gerente de expectativas es básicamente un comunicador—la repetición y simplicidad son cruciales para la eficacia.

La frecuencia de los mensajes es más importante que la coherencia de los mismos. Los participantes quieren simplemente recibir información e incluso pueden resistir malas noticias; ellos querrán sólo recibirla del líder de la transformación, y pierden la confianza cuando aparece y la reciben de otra persona. Similar a los planos de un ingeniero civil para continuar el adelanto de proyectos, estos puntos de información centrales permiten la comunicación con los participantes, especialmente cuando estas fuentes centrales presentan informes positivos y negativos, basados en datos objetivos, a medida que proporcionan un mecanismo sencillo para el intercambio de ideas entre los participantes y el líder de la transformación. Si estas fuentes de comunicación no tienen datos actualizados diariamente, y no son presentados en un formato coherente y fácil de entender, casi de inmediato serán ignoradas.

Lección 7: La gestión de expectativas exige la comunicación bilateral. Esta forma de comunicación con sus participantes es crucial: no es suficiente comunicarse sólo en forma unidireccional por medio de conferencias o declaraciones formales. Debe estudiarse la cultura, las expectativas no expresadas y el lenguaje físico de sus participantes. Debe pedírseles que se comuniquen claramente y con franqueza.

Escuche reflexivamente. También es bueno ponerse mentalmente en su lugar, y pensar cuales de sus expectativas también serían las de ellos si estuviere en su lugar. Este proceso le ayudará a entender los valores apreciados en la cultura nativa para poder influir las percepciones de los participantes acerca de sus intenciones.

Lección 8: Siempre comunicar lo que es imposible y porque. No tenga miedo de decir "no" y mantenerse firme si es razonable hacerlo. Corre el riesgo de perder la confianza de sus participantes si promete algo que no puede cumplir (no se olvide de la Lección 1). Un líder de cambio siempre debe ser preciso con respecto a los límites.

El Capitán Doug Copeland, por ejemplo, era el comandante de la Compañía B del 2-7 Batallón de Caballería, y tenía la responsabilidad de proporcionar la seguridad en el vecindario de Salhiya en el centro de Bagdad, un poco mas al norte de la Zona Internacional (Zona Verde). En junio del 2004, su compañía detuvo a un insurgente luego de realizar una incursión en su casa. Unos cuantos días después, Copeland, junto con una patrulla norteamericana, fueron a casa del insurgente para informar a la esposa del estatus del marido y devolver su billetera y algunos documentos de identidad que posiblemente necesitaría en su ausencia.

Copeland golpeó a la puerta con un intérprete a un lado y un guardaespaldas en el otro. La esposa abrió la puerta y le pidió la liberación de su cónyuge. Copeland procedió a devolver la billetera y los documentos y le dijo, "Su esposo será encarcelado por atacar a soldados de la Coalición, no va a regresar por mucho tiempo". También le dijo todo lo que sabía de la situación, incluso donde su esposo estaba encarcelado. No tenía que devolver estos ítems ni hablar con la esposa, pero quería garantizar una debida gestión de las expectativas de uno de los ciudadanos en su área de responsabilidad.[13]

Lección 9: El líder organizacional debe liderar los esfuerzos de gestión de expectativas. Para fortalecer la confianza de sus participantes en el proceso general a largo plazo, el líder de la organización debe comunicar los mensajes más actuales para gestionar expectativas y permitir a los participantes de comunicarse directamente con él. Si delega la responsabilidad de gestionar expectativas a otro, como un oficial de la plana mayor o un asistente se puede interpretar que

comunicarse con los participantes es una tarea secundaria y no es tan importante como para que el líder de la organización lo haga directamente. Eso no es el mensaje que quiere enviar a los constituyentes.

Lección 10: Tener una actitud positiva es un catalizador en la gestión de expectativas. Incluso cuando las expectativas no llegan a lo que se esperaba, comunicarse con un alto nivel de entusiasmo y espíritu promoverá el optimismo y alentará reacciones positivas.

Lección 11: No tema los incidentes inevitables, afróntelos con prontitud. En casi cualquier esfuerzo de transformación a largo plazo, siempre habrá malas noticias, rumores o declaraciones en contra de sus esfuerzos de liderazgo. Algunas veces las declaraciones presentarán incidentes verdaderos que, por sí solos, parecen ser dañinos para la causa. En esta situación, los participantes pueden perder la confianza en sus esfuerzos. Esto puede influir a líderes a centralizar el control de sus mensajes y limitar la comunicación e iniciativa de sus subalternos. En algunos teatros de operaciones, por ejemplo, varias organizaciones del Ejército de EE.UU. exigen la autorización de un oficial superior como un general antes de emplear cualquier producto de operaciones psicológicas (pósteres, panfletos, emisiones de radio, etcétera). Tenemos ejemplos de eventos que han llamado la atención del mundo a través de la prensa internacional, pero un buen gerente de expectativas nunca permitiría que un posible evento negativo pueda constreñir su capacidad de ejecutar la comunicación general y descentralizada a múltiples niveles en la organización.

La mayoría de los que lideran la transformación se esfuerza por mantener a las unidades un una línea absolutamente honrada y moral; sin embargo, especialmente en las organizaciones más grandes, existirán de vez en cuando representantes de la organización que desacreditan el equipo de su jefe. Estos incidentes lamentables pueden causar una pérdida temporal de confianza de parte de los participantes. Lo que no entiende la mayoría de los gerentes de expectativas es que todo el mundo predice que las organizaciones van a cometer errores y normalmente existe una habilidad mucho más alta de perdonarlas, más de lo que se imagina el líder—pero esto, sólo si la organización responde rápida y públicamente con acciones correctivas. Al hacerlo, la organización casi siempre restaurará la confianza. No obstante, si los participantes presienten que ha ocurrido un encubrimiento, perderá la confianza a largo plazo, así como la capacidad de gestionar sus expectativas. Los encubrimientos u ocultamientos destruyen la confianza, no el inevitable incidente aislado. Por lo tanto, no limite la comunicación por miedo de que ocurran estos acontecimientos. No puede prevenir todo, y poner fin a la comunicación impide la habilidad de bregar con estas situaciones en forma positiva cuando ocurren.

Lección 12: Minimizar el nivel de egoísmo al emplear siempre una comunicación bilateral honesta. Siempre debe presentar el espectro total de las noticias a sus participantes—buenas y/o malas—y darles un mecanismo para expresar sus opiniones. Presentar sólo las buenas noticias le hace parecer poco sincero y establece las condiciones para fomentar la molestia y resistencia cuando uno tiene que discutir malas noticias.

Como Comandante de compañía en Kosovo, consideré importantes las reuniones mensuales personales con mis tenientes y sargento primero, para entregarles una evaluación escrita del rendimiento. Siempre mencioné lo positivo con ejemplos concretos de lo que había observado, y les ofrecía un área donde podrían mejorar, incluso cuando claramente eran el mejor sargento primero o teniente en el batallón. Ellos sabían que les preguntaría acerca de mi propio rendimiento y les pediría sus sugerencias específicas respecto de lo que yo pudiera mejorar para apoyar a nuestra unidad. Al principio, mi subalternos claves eran resistentes a la correspondiente retroalimentación negativa en la evaluación, porque su sola experiencia anterior con este tipo de evaluación se basaba en casos excepcionales. Después de algunos meses, se acabó con la mayor parte de esta resistencia. De hecho, se generó el deseo de recibir la retroalimentación acerca de lo que podían mejorar en su vida profesional. Mí increíble sargento primer; apreció aquella parte

"necesita mejorar" de su evaluación, tanto así que comenzó a preguntarme que otros aspectos podía mejorar.

Tener este tipo de retroalimentación resulta ser crucial durante un proceso largo de transformación. Se ha dicho, "Vamos a comunicar de verdad". El destinatario de la retroalimentación no tiene ningún problema porque esto ocurre con regularidad. A su vez, esta comunicación la recibe de usted mismo y a cambio éste le proporciona sugerencias para mejorar el rendimiento.

Focalizar sus esfuerzos según el nivel y contexto

Un buen líder de transformación empleará muchas ópticas para considerar todos los aspectos de la situación. Esto ayuda a clarificar la gestión de expectativas para adaptar apropiadamente sus acciones de acuerdo al contexto de situaciones idiosincrásicas y variables. Adecuar una estrategia para gestionar expectativas será diferente, dependiendo si el líder de la transformación esté tratando de influir a la gente dentro de la organización o fuera de ella, o en ambas. Un líder de transformación además debe entender cual es el nivel que quiere influir, ya sea estratégico (grandes organizaciones y/o sociedades) o táctico (un grupo menor, con la mayoría del cual el líder puede comunicar personalmente, si desea hacerlo). No obstante, es importante darse cuenta cuales son los temas centrales para gestionar las expectativas y de las cuatro percepciones fundamentales que siguen siendo las mismas—sin importar el nivel y contexto de la situación.

Un marco para gestionar expectativas

La Figura 2 examina cuatro situaciones distintas donde un individuo gestionaría expectativas y presenta mi punto de vista acerca del nivel ideal de actividad para las variables claves en los varios niveles. Estas variables incluyen el impacto de los medios internacionales de comunicación, la coherencia de los temas requeridos, la prioridad de escuchar, la necesidad de actualizar los mensajes y, aún más importante, las cuatro percepciones claves en la gestión de expectativas.

Gestionar las expectativas es un elemento fundamental para liderar una transformación. Los líderes eficaces identificarán los participantes claves en la situación, establecerán estrechos lazos de comunicación bilateral con los mismos, se esforzarán en entender las expectativas tanto declaradas como tácitas así como conformarán las percepciones de:

- el carácter e intenciones del líder
- los beneficios del proceso de transformación a largo plazo
- lo que constituye el éxito a corto plazo
- las responsabilidades específicas de los participantes de lograr resultados positivos a corto y largo plazo

Hacer esto permitirá al líder entender las complejidades de la situación de transformación, así como la concordancia de las metas con los participantes, y proporcionará los mecanismos para fomentar el entendimiento y el trabajo de equipo para lograr tales metas. La gestión de expectativas es una parte integral del impulso requerido para convertir lo imposible en realidad.***MR***

NOTAS

1. Kofi Annan, secretario-general de las Naciones Unidas, "Learning the Lessons of Peace Building" (discurso presentado en el Recinto Magee, Universidad de Ulster, Reino Unido, 18 de octubre de 2004): <http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/articles/sg_article181004.htm>.

2. El Presidente George Bush, "Establishing the Office of Global Communication," Orden Ejecutivo 13283, 21 de enero de 2003, <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2003/01/20030121-3.html>.

3. El General de Brigada Vincent Brooks, discurso ante la promoción de 2006 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., el Fuerte Leavenworth, Kansas, octubre de 2005.

4. Rudy Ruettiger, comentarios que hizo en una presentación especial incluida en el DVD, *Rudy, Special Edition* (Tri Star Pictures, 1993).

5. El Mayor Danny Hassig, líder de equipo de asuntos civiles, 1-153 Batallón de Infantería, observaciones y entrevista con el autor en Bagdad, Irak, julio de 2004.

6. El Mayor Brian Tribus, entrevista con el autor acerca de la gestión de expectativas y la interpretación de Tribus del libro *Man's Search for Meaning* (Boston: Washington Square Press, 1984) del Dr. Viktor Frankel.

7. El General de División Ronald Johnson, subcomandante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EE.UU. (Discurso de apertura en la Conferencia de *USACE* en el distrito de Kansas City, estado de Missouri, noviembre de 2005).

8. El Capitán Darin Thomson, Jefe de Compañía de Infantería B/1-41, entrevista con el autor en la Academia Militar de EE.UU., enero de 2005.

9. El Capitán Larry Geddings, Jefe de Compañía de Caballería A/1-9, comentarios y entrevista llevada a cabo por el autor, Bagdad, Irak, julio de 2004.

10. El Vicepresidente de EE.UU. Al Gore, citado en *USA Today*, 14 de febrero de 1996: <www.usatoday.com/news/index/bosnia/nov95/nbos100.htm>.

11. Patrick Lencioni, *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000).

12. Karen Hughes, subsecretaria para la Diplomacia Pública y Asuntos Públicos (comentarios ante el Foro acerca del futuro de diplomacia pública de 2005, Washington, D.C., 14 de octubre de 2005): <http://www.state.gov/r/us/2005/55165.htm>.

13. El Capitán Douglas Copeland, Jefe de Compañía de Caballería B/2-7, comentarios y entrevista con el autor en Bagdad, Irak, junio de 2004.