



(Imagen cortesía de la capitana Lindsay Roman, Ejército de EUA)

Integrantes del 519º Batallón de Inteligencia Militar colaboran durante un curso de orientación especializado del Centro de Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, mayo de 2012. El curso fue concebido para crear un mayor nivel de confianza entre los líderes.

Cómo formar una unidad de alto rendimiento

La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán

Coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA

Invertir en las personas paga dividendos por toda la vida.

—Kevin McAninch

El liderazgo es una función central del Ejército y un elemento unificador en el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, crear un programa de desarrollo de liderazgo único y estimulante para formar a líderes subalternos es una tarea clave para todos los comandantes. En la doctrina sobre el tema de liderazgo del Ejército de EUA se declara, «A través de la educación, entrenamiento y experiencia, los líderes se convierten en profesionales capacitados y disciplinados del Ejército»¹. Sin embargo, ¿cómo forman a líderes las unidades del Ejército para garantizar el liderazgo excelente que opera coherentemente en todos los niveles de mando²?

La mayoría de las unidades establecen un programa de desarrollo profesional de líderes (LPD) que se presenta y aprueba durante las sesiones de entrenamiento trimestrales. Los temas del programa varían desde destrezas individuales de desarrollo profesional hasta la ejecución de tareas colectivas rutinarias del Ejército. Sin embargo, en algunos programas de LPD, si bien algunos miembros de la audiencia podrían aprender los elementos estándares para mejorar el rendimiento y eficacia de unidad, es posible que no estén expuestos a las destrezas sofisticadas de liderazgo que se necesitan para liderar a las unidades a través de la zona de combate actual o futura. En otras palabras, si bien los LPD a nivel de unidad pueden formar a líderes que son generalmente capacitados para lograr los resultados organizativos básicos, algunos LPD no abordan el nivel de desarrollo individual, de equipo y organización necesario para liderar eficazmente en los ambientes operativos cada vez más dinámicos y complejos que la mayoría de las unidades enfrentarán en el presente y en el futuro.

En términos sencillos, los LPD frecuentemente establecen y hacen cumplir los estándares comunes y básicos para lograr la ejecución mínima de las tareas. Sin embargo, no forman comúnmente a líderes dinámicos que se conocen a sí mismos, que busquen la superación personal, que formen eficazmente equipos o que ayuden a desarrollar organizaciones de alto rendimiento³.

Por lo tanto, se llevó a cabo un planteamiento distinto por parte del 519° Batallón de Inteligencia Militar

(IM) del Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, en una iniciativa para incrementar la eficacia de la formación de líderes. En 2012, mientras se preparaban para desplegarse a Afganistán, el 519° Batallón emprendió una travesía única para formar a líderes. El batallón colaboró con el Centro para Liderazgo Creativo (CCL) de Greensboro, Carolina del Norte, para crear un programa de LPD centrado en tres pilares:

- ◆ Individual: *¿Quién es usted?*
- ◆ Equipo: *¿Quiénes somos y de qué somos parte?*
- ◆ Unidad: *¿Quiénes somos como organización?*

Este programa fomentó la elaboración de una actitud compartida de «orientación-alineamiento-compromiso» en toda la organización porque cada líder sabía que el éxito colectivo surgía del crecimiento individual y que cada integrante del equipo contribuía valor⁴. El programa fue adaptado a las necesidades específicas del 519° Batallón. El batallón desarrolló ocho objetivos de aprendizaje para este entrenamiento:

- ◆ Fomentar un ambiente de liderazgo positivo, creando una actitud compartida de «orientación-alineamiento-compromiso» en toda la organización.
- ◆ Perfeccionar las capacidades de liderazgo mediante el uso de las fortalezas de los líderes.
- ◆ Colaborar más eficazmente con otras personas.
- ◆ Comunicar mejor con compañeros, subalternos y superiores.
- ◆ Pensar creativamente en resolver tareas difíciles y desafíos personales.
- ◆ Liderar con un mayor nivel de perspicacia personal e interacción con otras personas.
- ◆ Proporcionar e influir sobre la retroalimentación de formación profesional.
- ◆ Formar equipos de alto rendimiento.

El contexto para el desarrollo del programa

Cuando se emplea, el 519° Batallón es dispersado para proporcionar apoyo de inteligencia al borde del campo de batalla a nivel inferior. Se asignan a compañías subordinadas para trabajar con distintas organizaciones, con pelotones y equipos aún más desagregados a elementos más pequeños. Además, las compañías se despliegan según la organización de tareas de acuerdo con las capacidades de otras unidades de inteligencia militar, dependiendo de la misión⁶. Consecuentemente, a fin de satisfacer los desafíos de

la ejecución descentralizada, el desafío de liderazgo fue definido como desarrollar las aptitudes necesarias para mantener una organización coherente que pudiera realizar operaciones descentralizadas según la intención del comandante. Esto requirió un nivel significativamente mayor de énfasis en la fomentación de confianza entre todos los líderes y la introducción de principios «que superan los límites» para formar un equipo de alto rendimiento⁷. A fin de hacerlo, la unidad tuvo que establecer «las condiciones, tiempo y espacio» para lograr el resultado deseado⁸. En ese punto, la pericia del CCL fue imprescindible.

El CCL es una organización de desarrollo de liderazgo de calidad mundial. El CCL facilitó el logro de la visión de liderazgo de nuestra organización (ilustrado en la imagen) a través del uso de medios académicos, intelecto y otros recursos. Por medio de instrumentos de evaluación establecidos —el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI), la herramienta de Conducta-Orientación de Relaciones Interpersonales Fundamentales (FIRO-B) y el Indicador de Cambio de Estilo (CSI)— el CCL proporcionó análisis empírico de todos los líderes, centrado a lo largo de los tres pilares de crecimiento⁹. El programa integral no solo puso el foco de crecimiento en los líderes individuales y sus equipos, sino que también rompió con el paradigma normal del CCL para el entrenamiento de liderazgo.

Se ofrecen los programas típicos del CCL a líderes con el mismo nivel de experiencia y responsabilidad. El 519º Batallón dio la vuelta a esta práctica, incluyendo tenientes segundos en el mismo entrenamiento con jefes de compañía y oficiales de grado superior. Este grupo verticalmente alineado fue único. Los niveles diversos de experiencia en el entrenamiento creó fricción y el desafío fue convencer al grupo entero operar en un nivel mientras aprendían las fortalezas y debilidades de cada uno.

¿Y qué proporcionó el CCL que fue único? Lo que proporcionó fue—

- ◆ Inmersión inmediata de los líderes en un ambiente de aprendizaje creativo, donde se acepta y se recompensa el riesgo
- ◆ Un ambiente para pensar y actuar «fuera de lo común» y «fuera del marco y cultura militar»
- ◆ Una combinación de instrucción de aula, interacción experimental y aplicación práctica

- ◆ Retroalimentación a través de evaluaciones e interacción con otros estudiantes
 - ◆ Tiempo amplio para el establecimiento de conexiones, reflexión y un mayor grado de aprendizaje de otros estudiantes
 - ◆ Formación de equipos por medio de ejercicios dirigidos hacia la persona, el equipo y la unidad
- El entrenamiento tomó lugar durante sesiones múltiples en el transcurso de un año y coincidió con las etapas de predespliegue elaboradas por la unidad. El entrenamiento de liderazgo fue sincronizado con las etapas de preparación para el despliegue:
- ◆ Construir los cimientos (nueve meses antes del despliegue).
 - ◆ Emplear las técnicas (seis meses antes del despliegue)¹⁰.
 - ◆ Reforzar los principios (tres meses antes del despliegue).

Cómo formar los cimientos

El 519º Batallón comenzó su travesía de liderazgo con el CCL en mayo de 2012, ocho meses antes de su despliegue a Afganistán a principios de 2013. Durante tres días en el recinto universitario de Greensboro, Carolina del Norte, los participantes se centraron en el crecimiento individual, desarrollo de equipo y entrenamiento de cohesión de unidad.

La sesión de crecimiento individual permitió que los participantes «se vieran a sí mismos» mejor. Se logró esta autoconciencia más profunda proporcionando retroalimentación del MBTI a todos los participantes para que comprendieran su propio carácter¹¹. La sesión también ayudó a los líderes a apreciar a sus compañeros de equipo mediante la comprensión de sus caracteres. Como se declara en el sitio web de la Fundación Myers-Briggs: «La meta de conocer el tipo de carácter es comprender y apreciar las diferencias entre las personas»¹². Los líderes subsecuentemente pudieron liderar con un mayor nivel de comprensión de sí mismos y sus compañeros de equipo.

El CCL también administró la evaluación del CSI para identificar uno de los tres estilos de cambio para cada participante. En consideración de los cambios anticipados durante su despliegue, esta herramienta permitió que los líderes comprendieran cómo abordaron el cambio y prefirieron lidiar con las situaciones en que el cambio fue necesario¹³. Por ejemplo, según el

CSI, los *conservadores* desean «soluciones que han sido probadas y demostradas», mientras los *originadores* «prefieren el cambio rápido y amplio», «desafían presunciones» y «disfrutan de riesgos»¹⁴. Con una comprensión de cómo todos los líderes consideraban el cambio, los líderes subalternos podían evaluar la situación y proporcionar más recomendaciones en cuanto al personal y operaciones.

El enfoque del programa cambió al desarrollo de equipos. El renombrado experto de liderazgo John C. Maxwell dice, «todas las personas quieren ser parte de un equipo ganador. Las personas juegan en el juego, pero los equipos ganan el campeonato»¹⁵. La herramienta de FIRO-B ayudó en este esfuerzo porque evalúa cómo uno se siente sobre las relaciones interpersonales: «cómo la necesidad de inclusión, control y afecto puede moldear las interacciones con otras personas»¹⁶. Los líderes pueden usar su retroalimentación de FIRO-B para incrementar la colaboración y comunicación eficaz con otros.

Los líderes comenzaron ejercicio prácticos designados para reconcentrar sus talentos individuales después de analizar sus evaluaciones. Comenzaron a formar sus equipos teniendo en cuenta el carácter y las fortalezas y debilidades de cada uno. El gran conjunto de actividades experimentales y el personal experimentado del CCL de nuevo resultaron ser beneficiosos. Se había acabado la etapa de gateo y, en ese entonces, los líderes ya estaban caminando.

La actividad experimental «daltónica» requirió que los compañeros de equipo quedaran con los ojos vendados mientras intentaban resolver un rompecabezas complejo. La solución de la actividad requirió la comunicación verbal eficaz con cada persona gestionando sus propias percepciones (sin el sentido de la vista) mientras el grupo desarrollaba una estrategia. Durante el ejercicio, cada equipo logró una comprensión compartida, pero solo después de tomar en cuenta las perspectivas distintas de todos los participantes de la actividad. La actividad mejoró la capacidad de todas las personas de

LA FUERZA DE TAREA THUNDER

Misión. Soldados. Yo.

ES: El batallón de recolección de inteligencia mejor entrenado, equipado, disciplinado y preparado

Siempre preparado-el apresto de nuestros familiares es tan importante como el apresto de nuestros soldados

Una unidad en la que todos quieren estar y nadie quiere salir

Segura y demuestra el liderazgo inspirado

Física y técnicamente competente, cohesionada y preparada para combatir y ganar

LOS SOLDADOS: Trabajan como integrantes de un equipo

Marcan hitos

Resuelven problemas

Quieren hacer lo correcto

IMPONEN: Disciplina

Estándares

Responsabilidad

Seguridad

LOS COMPAÑEROS DE EQUIPO: Están preparados para demostrar fortaleza interior y coraje moral requeridos

Son responsables el uno con el otro

Están comprometidos al éxito de todos

LOS LÍDERES: Nunca están satisfechos

Siempre buscan mejorar



Las palabras susurran ... Las acciones truenan

(Imagen cortesía de la capitana Lindsay Roman, Ejército de EUA)

Declaración de intenciones del 519º Batallón de Inteligencia Militar.

pensar creativamente sobre la solución de tareas y desafíos difíciles y también las capacidades de comunicación del equipo.

En el siguiente paso, cambiar el enfoque al desarrollo de la unidad, el equipo CCL introdujo los conceptos de «orientación-alineamiento-compromiso» y «superar límites»¹⁷. Según Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, «el liderazgo que supera límites es la capacidad de crear orientación, alineamiento y compromiso a través de los límites en servicio de una visión o meta más alta»¹⁸. Este concepto avanzado de liderazgo organizativo fue pertinente a la unidad, dados los límites verticales, horizontales, demográficos, geográficos y de las partes interesadas que la unidad tuvo que gestionar y superar una vez que se desplegó¹⁹. Luego, los coordinadores de la actividad experimental les pidieron a los equipos de mando de compañía, la plana mayor de batallón y la jefatura de batallón definir los límites específicos que afectaban a la organización. En una conversación franca, los líderes describieron los límites que estos pensaron, tenían un impacto en el éxito de la organización. El ejercicio usó el concepto de un espacio seguro, que ayudó a crear la seguridad del equipo y el sentimiento de seguridad psicológica que se desarrolla cuando se definen los límites intergrupales²⁰. Todos los líderes comprendieron el carácter complejo de la misión del 519º Batallón y la necesidad de convertirse en un equipo de alto rendimiento para superar estos límites.

La declaración de objetivos de la unidad exigió un equipo en el cual los integrantes serían responsables con cada uno y comprometidos al éxito de todos. La meta fue crear un mayor nivel de confianza entre los líderes, permitiendo que ellos tomaran riesgos, se adueñaran de la iniciativa, formaran equipos y fomentaran la colaboración (tanto interna como externa). Un mayor nivel de confianza permitió que los integrantes de equipo se sintieran más cómodos y expresaran sus opiniones con toda confianza. Como Chrobot-Mason y Ernst lo describen, la experiencia trata de crear un sentido de comunidad:

Se trata de la experiencia de pertenecer emocional, espiritual y psicológicamente a un grupo más grande. Cada grupo se identifica con un colectivo que es más grande que su grupo individual por sí solo. Se trata también del espíritu de participación que se desarrolla cuando los grupos piensan que pertenecen. Cuando existe la comunidad, los grupos pueden contar con conjuntos de experiencias, valores y pericias bien distintos, sin embargo,

se sienten comprometidos a tomar acciones conjuntas a favor de un propósito común más importante²¹.

A fin de reforzar esto, los líderes llevaron a cabo otra actividad experimental. Un curso único de orientación requirió que cada compañía encontrara puntos que tuvieran un valor monetario y maximizara la cantidad recolectada. Sin embargo, las compañías no podían actuar independientemente. Tenían que colaborar con la jefatura del batallón para recibir aprobación de sus planes mientras la plana mayor sincronizaba los planes para ayudar a la unidad a elevar la cantidad máxima. Este ejercicio interactivo de múltiples escalones estimuló la comunicación y coordinación que necesitó la unidad. Puso a prueba el compromiso de cada líder y permitió que todos los participantes analizaran sus roles individualmente, en el equipo y la organización.

En su mayor parte, la base había sido sentada, pero la formación de líderes no estaba terminada hasta la sesión de conclusión—una sesión que dejó una impresión duradera en los líderes. Antes de egresar del programa de CCL, todos los participantes tuvieron que escribir sus metas y formular una declaración de responsabilidad: *¿Qué quiere usted hacer mejor como líder en el futuro y cómo nos mantendremos mutuamente responsables?* Todos los participantes hablaron francamente con el grupo, ofreciendo un plan de desarrollo individual y compromiso personal al equipo.

El comandante entonces planteó una serie de preguntas para reforzar la instrucción y estimular el sentido de pertenencia de los participantes y la visión del comandante para la unidad:

- ◆ ¿Podemos formar un equipo de alto rendimiento?
- ◆ ¿Acepta usted la responsabilidad de formar un equipo de alto rendimiento?
- ◆ ¿Quiere trabajar en una comunidad y sentir que es parte de una unidad cohesiva?
- ◆ ¿Qué hará para ayudarnos a lograr esto como una unidad?

Con la formación de un fundamento, el programa de LPD fortalecía el compromiso a la misión de la organización mientras también garantizaba el desarrollo del liderazgo individual.

Emplear las técnicas

La siguiente interacción del batallón con el CCL ocurrió durante una rotación de entrenamiento en



(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2° Shane Hamann)

Soldados de EUA toman control de un complejo mientras otros soldados se reúnen con ancianos tribales afganos en el distrito de Spin Boldak, provincia de Kandahar, Afganistán, 3 de marzo de 2013. Los soldados son asignados al Equipo de Participación Femenina Nro. 6 del 2° Batallón, 23° Regimiento de Infantería del 519° Batallón de Inteligencia Militar.

el Centro Nacional de Entrenamiento (NTC) en el Fuerte Irwin, estado de California. En agosto de 2012, seis meses antes del despliegue, los moderadores del CCL hicieron frente al calor ahogante y las condiciones de vida expedicionarias del NTC para visitar al 519° Batallón y trabajar con sus integrantes en las condiciones normales. Esta actividad de entrenamiento culminante simuló el ambiente áspero de Afganistán y puso estrés en las relaciones formadas en Greensboro. Fue el ambiente perfecto para que el equipo del CCL fortaleciera los puntos de aprendizaje y garantizara que los líderes retuvieran lo que se les había sido enseñado.

En el transcurso de cuatro días, los moderadores del CCL realizaron entrevistas individuales con los líderes y salieron de patrulla con los soldados del 519° Batallón tanto como fuera posible. Al estar fuera de la base de operaciones, observaron el uso descentralizado de la unidad en apoyo de la 1ª Brigada de la 1ª División Blindada. Las compañías y equipos se encontraron cara a cara con límites todos los días y los líderes usaron lo que habían aprendido para superarlos. Los moderadores del CCL asistieron las

posevaluaciones de la unidad y recalcaron las técnicas para superar los límites. Esto fue crítico para fortalecer en las mentes de los líderes que su desarrollo y su rol son importantes en el éxito de la unidad.

La visita permitió que los comandantes y moderadores del CCL discutieran la visión del comandante con respecto al despliegue. Más cerca a la fecha del despliegue, había un sentido claro de lo que sería requerido una vez que la unidad estuviera en la zona de combate. Usamos el concepto de *misión-soldados-yo*—que, aunque no era nuevo, fue bien adecuado dado el uso planeado de la unidad. Usamos dicho concepto para establecer las prioridades en todos los niveles mientras también destacamos la importancia de la parte *yo*. La idea fue que autodesarrollarse y autosuperarse mientras también se es responsable por las acciones de uno mismo estaba claramente vinculado con el cumplimiento eficaz de la misión y el cuidado de los soldados. Como el CCL tan expertamente capta en su blog *Leading Effectively*,

Siempre debemos cumplir la misión— es nuestra razón de estar aquí. Y mientras llevamos a cabo la misión, debemos cuidar

a los soldados... después de que los líderes hayan cumplido los primeros dos requisitos, debemos cuidar de nosotros mismos. Si no nos cuidamos, durmiendo suficientemente, comiendo comida saludable e incluso hablando con otras personas sobre nuestras experiencias... pues (en ese punto pausó y miró lentamente hacia el suelo) nos convertimos en bajas. Y entonces todos tienen que cuidar de nosotros y esto disminuye el apresto y logro de misión de nuestros soldados²².

Reforzar los principios

Puesto que los nuevos integrantes del equipo llegaban al 519° Batallón antes del despliegue, la unidad necesitó una manera de entrenarlos también. En noviembre de 2012, dos meses después del entrenamiento en el NTC, y antes del despliegue, cincuenta y cinco líderes fueron a Greensboro para asistir una «sincronización de liderazgo» de un día. El equipo del CCL dirigió la sesión, que se centró en los elementos fundamentales de los tres pilares de desarrollo. Todo participante recibió evaluaciones de MBTI, FIRO-B y CSI, y se crearon grupos de aprendizaje con los equipos de compañía, organizados según las tareas en ese entonces. La plana mayor y jefatura del batallón, que incluyó dos integrantes nuevos, también participaron. Esta sesión reforzó la formación individual mientras también permitía que los equipos trabajaran en sus metas y la comunicación.

Un poco después de su visita para observar la unidad en el NTC, los moderadores del CCL proporcionaron observaciones y retroalimentación que ayudaron también a los integrantes de la unidad a comprender los límites que restringían su eficacia. A fin de superar estos límites, los moderadores equiparon a todos los líderes con las herramientas para superarlos. Introdujeron las seis prácticas de Chrobot-Mason y Ernst para resolver problemas: un espacio seguro, reflexión, conexión, movilización, tejeduría y transformación²³. Si bien solo duró un día, y solo tocando la superficie de estos principios clave, no obstante, el entrenamiento proporcionó un contexto útil a los líderes para implementar en Afganistán. Escribiendo de Afganistán después, el capitán Nick Keipper, un jefe de compañía del 519° Batallón lo expresó mejor:

La orientación, alineamiento y compromiso son una práctica común aquí. Es posible que usemos términos diferentes —Misión, Tarea y Propósito, Estado final, Lemas— pero la intención es la misma. El cambio es constante: la adaptación es el nombre del juego. En un momento dado, tal vez estemos realizando operaciones de gran escala y unas horas después, estamos contando piezas de equipamiento. El liderazgo fuerte en los niveles inferiores es aún más importante hoy en día que nunca. Por lo tanto, ¿Cómo mantenemos el enfoque?

- ◆ Orientando clara y concisamente, aun si el estado final es ambiguo.
- ◆ Empoderando a líderes subalternos y reconociendo su rendimiento.
- ◆ Reforzando los principios básicos de liderazgo e impulsando a los líderes a liderar en los tiempos difíciles.
- ◆ SIEMPRE ejerciendo el mando dando el ejemplo.
- ◆ Permitiendo la comunicación lateral, aun si «piensa» que ya sabe la solución. Esto estimula el trabajo en grupo y no el individualismo.
- ◆ Descartando ideas preconcebidas. No permitiendo que el rango, insignias o escudos ofusquen la mente. Solo porque alguien no es parte de la organización no significa que esta persona tiene menos valor. Más bien, todo lo contrario, suelen proporcionar la retroalimentación más honesta²⁴.

Es indudablemente claro de estos comentarios que el entrenamiento para superar límites ayudó en el desarrollo de liderazgo. La sesión de reafirmación ayudó a los líderes de menor jerarquía a poner en práctica los conceptos que habían aprendido durante el despliegue. Con la conducción de la sesión de reafirmación, los líderes solidificaron su desarrollo mientras se convertían en un equipo de alto rendimiento capaz de superar los límites.

El incomparable programa de desarrollo de liderazgo que fue instituido por el 519° Batallón se centró en la formación individual, de equipo y organización. La singularidad del programa surgió de cómo desarrolló las destrezas de liderazgo—enfocándose en el aspecto *yo* junto con *la misión* y *los soldados* mientras simultáneamente formaban equipos capaces e informados.



(Foto: Associated Press)

Soldados del 519° Batallón de Inteligencia Militar trabajan a la par con soldados de la Fuerza de Seguridad Nacional afgana en ejercicios de entrenamiento situacional en el Centro Nacional de Entrenamiento en el Fuerte Irwin, California, 8 de agosto de 2012.

El uso de los recursos extensos de liderazgo del CCL fue decisivo. Los líderes del 519° Batallón obtuvieron una autoconciencia más profunda y las herramientas para superar los límites en favor de un mayor nivel de eficacia organizativa. El entrenamiento ayudó a los oficiales jóvenes a desarrollar las destrezas de liderazgo necesarias en el ambiente operativo que enfrentaron en Afganistán, mientras motivaba su travesía de desarrollo de liderazgo.

Conclusión

La investigación del CCL demuestra que «las experiencias adquiridas al principio de la carrera

juegan un rol formativo para avivar cualquier o todas las destrezas de liderazgo en el futuro»²⁵. En el caso del 519° Batallón, un programa de desarrollo profesional de líderes ayudó a estas personas a ser profesionales competentes y disciplinados del Ejército, mientras también servía como inversión en la travesía de desarrollo de liderazgo por toda la vida. Formó equipos de compañía con mejor cohesión y comunicación. Dio a los líderes una comprensión más profunda de sí mismos y cómo aprovechar sus puntos fuertes. El programa también destacó la importancia de la confianza necesaria en un ambiente sumamente descentralizado. ■

El coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA, es estudiante en el Programa de Eruditos Carlisle de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle, estado de Pensilvania. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, West Point, estado de Nueva York; una maestría de la Universidad Central de Michigan y una maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Previamente, fue comandante del 519° Batallón de Inteligencia Militar en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Kevin McAninch (el autor) durante un discurso presentado a su unidad al principio del programa de desarrollo de liderazgo que fue establecido conjuntamente con el Centro de Liderazgo Creativo.

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2.
2. *Ibíd.*, págs. 1-1.
3. «Professional Development that Platoon Leaders Value», *Army Magazine*, marzo de 2013, p. 65. En este artículo, se proporcionan ejemplos de las tareas rutinarias que se enseñan frecuentemente en las sesiones de desarrollo profesional de líderes.
4. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (Nueva York: McGraw Hill, 2011), p. 6.
5. Las compañías de la Fuerza de Tarea Thunder operaron desde cuatro lugares distintos. Había hasta sesenta equipos que operaron en más de veinticinco lugares de manera constante durante el despliegue.
6. ARDP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2012), p. 2-15. Se define *organización de tareas* como «un agrupamiento temporal de fuerzas destinadas a cumplir una misión particular».
7. Joseph Grenny, «The Best Teams Hold Themselves Accountable», *Harvard Business Review*, 30 de mayo de 2014, accedido 14 de enero de 2016, <https://hbr.org/2014/05/the-best-teams-hold-themselves-accountable/>. Los equipos de alto rendimiento se categorizan frecuentemente como siendo (1) responsables el uno con el otro y (2) comprometidos al éxito de todos.
8. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 191.
9. Es importante destacar que el comandante eliminó todos los instrumentos de evaluación de 360 grados para garantizar que el enfoque de la retroalimentación se centrara en la *valoración* de la persona y no en ninguno de los datos evaluativos que podrían ser malinterpretados como siendo usados en los informes de evaluación profesional. Esta fue una decisión deliberada para garantizar un ambiente positivo de aprendizaje.
10. Esta fase ocurrió para coincidir con el entrenamiento de alta intensidad en el Centro Nacional de Entrenamiento del Ejército de EUA en el Fuerte Irwin, estado de California. Dos moderadores del Centro de Liderazgo Creativo, Clemson Turregeano y Tom Gaffney, se unieron al 519º Batallón de Inteligencia Militar por cuatro días durante dicho entrenamiento para observar los líderes en acción y fortalecer los principios aprendidos en la formación de fundamento en Greensboro, estado de Carolina del Norte.
11. The Myers & Briggs Foundation, «MBTI [Myers-Briggs Type Indicator] Basics», sitio web de The Myers & Briggs Foundation, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
12. *Ibíd.*
13. Center for Creative Leadership «Change Style Indicator (CSI)», [desarrollado por W. Christopher Musselwhite y Robyn P. Ingram], en *More on the Changing Nature of Leadership*, 2007, presentación de diapositivas, págs. 11–20, sitio web del Center for Creative Leadership, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/landing/changestyleindicator.pdf>.
14. *Ibíd.*
15. John C. Maxwell, *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, 2008), p. 8.
16. CPP, Inc. [anteriormente Consulting Psychologists Press], «FIRO-B [Fundamental Interpersonal Relations Orientation–Behavior] Profile», sitio web de CPP, Inc., accedido 12 de enero de 2016, <https://www.cpp.com/en/firobproducts.aspx?pc=143>.
17. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership* p. 5-6.
18. *Ibíd.*
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*, p. 84. Establecer espacios seguros es una de las seis prácticas de los autores para resolver problemas.
21. *Ibíd.*, p. 154.
22. Clemson Turregeano, «Cool Leadership in a Hot Place», *Leading Effectively.com* blog, 1 de octubre de 2012, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.leadingeffectively.com/cool-leadership-in-a-hot-place/>.
23. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership*. En las partes 2-4, se describen las seis tácticas.
24. Nick Keipper, mensaje por correo electrónico al autor durante el despliegue en la Operación Enduring Freedom XIII.
25. Bob Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 1 de mayo de 2009), p. 21.