

Transformando futuros líderes de la fuerza aérea del mañana

Un camino hacia un liderazgo transformacional auténtico

DR. FIL J. ARENAS, PHD

DRA. JENNIFER TUCKER, PHD

DR. DANIEL A. CONNELLY, PHD



Si sus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser algo más, usted es un líder.

—John Quincy Adams

Introducción

En la cita anterior de nuestro sexto presidente, él consiguió captar la esencia del liderazgo en 19 palabras. ¿Por qué este concepto de *liderazgo* se ha tornado escurridizo para tantos? El liderazgo es un concepto que ha evolucionado durante el transcurso de la humanidad. ¿Por qué hay tantas teorías? ¿Cuál es el mejor modelo de liderazgo? Durante los últimos seis años, la Escuela para Oficiales de Escuadrón (SOS, por sus siglas en inglés) en la Base Aérea Maxwell, Alabama, ha inculcado los comportamientos de liderazgo transformacional como una luz de guía hacia un *liderazgo transformacional auténtico*. El enfoque de este artículo es identificar los comportamientos desarrollados y la perspicacia de liderazgo de nuestros egresados de la SOS hoy según fueron

medidos por la Encuesta de Desarrollo de Liderazgo (LDS, por sus siglas en inglés), una medida de 40 opciones basada en el *Mind Garden's Multifactor Leadership Questionnaire* (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo [MLQ, por sus siglas en inglés] de *Mind Garden*) que capta las puntuaciones de propensión en ocho comportamientos de liderazgo. Como herramienta analítica, la LDS aporta nuevos datos sobre las preferencias de comportamiento de liderazgo de los capitanes de la Fuerza Aérea de hoy en día sino que también indica en una base empírica un “patrón de enfoque” para los líderes –¿cómo pueden los líderes superiores llegar a esos capitanes y lograr de ellos lo mejor en una cultura común de liderazgo? En las siguientes secciones se describirá la filosofía de liderazgo que se ha convertido en la base del plan de estudio de la SOS y, esperamos, en un glosario de liderazgo para los futuros líderes de la Fuerza Aérea.

La gama completa del modelo de liderazgo

Cuando hablamos de la “gama completa de liderazgo” en realidad nos referimos a las teorías transformacionales y transaccionales de liderazgo, incluyendo *laissez-faire* (LF) el método no transaccional al liderazgo. Tal como se ilustra en la Figura 1, estos tres estilos de liderazgo y los comportamientos relacionados con los mismos componen la gama completa del modelo de liderazgo (FRLM, por sus siglas en inglés).

Laissez-Faire	Transaccional		Transformacional				
Liderazgo Sin Intervenciónp	Gestión por Excepción (MBE)		Recompensa Contingente (CR)	Consideración Individual (IC)	Estimulación Intelectual (IS)	Motivación Inspiracional (IM)	Influencia Idealizada (II)
	Pasivo	Activo					

Figura 1. Gama Completa del Modelo de Liderazgo (Adaptado de Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio, 2006.)¹

Originalmente, el liderazgo transformacional lo describió por primera vez James V. Downton en 1973. Sin embargo, fue James MacGregor Burns quien introdujo este significativo método de liderazgo en su texto clásico titulado *Leadership* (Liderazgo).² Burns intentó unir los roles de liderazgo y del arte de seguir al líder a la vez que hacía una distinción entre las propiedades transformacionales y transaccionales. Los comportamientos del liderazgo transaccional se enfocan en intercambios entre los líderes y seguidores según se describen en muchos modelos de liderazgo anteriores. Por ejemplo, los líderes ofrecían incentivos por el rendimiento para impulsar la productividad; los profesores ofrecían calificaciones por las asignaciones completadas; o los administradores premiaban a los empleados que superaban sus metas de trabajo. En cambio, un método transformacional busca que un seguidor participe no tan solo para promover la relación entre el líder y el seguidor sino también para elevar el nivel de motivación y moralidad. Un líder transformacional está atento a las necesidades e inquietudes de los seguidores y se esmera por ayudarles a que alcancen su potencial. Según Bass, los métodos transformacionales y transaccionales de liderazgo no eran mutuamente excluyentes y documentados empíricamente a ser correlacionados positivamente.³ Además, el modelo transformacional es hoy en día uno de los métodos actuales al liderazgo. En su estudio en el 2001 de artículos publicados en *Leadership Quarterly*, Kevin B. Lowe y William L. Gardner descubrieron que un tercio de las investigaciones de liderazgo se enfocaban en la perspectiva transformacional o carismática.⁴

La literatura sugiere que los rasgos individuales que reflejan la FRLM se pueden medir empleando el MLQ. Este es un mecanismo de evaluación validado científicamente para determinar los niveles de desarrollo de los individuos en cada uno de los comportamientos FRLM mencionados anteriormente. Lamentablemente, esta encuesta es costosa. Por la tanto la SOS de la Universidad del Aire (AU, por sus siglas en inglés) creó una medida de evaluación basada en el MLQ —la LDS— para utilizarla como un instrumento para la evaluación del liderazgo y una medida de crecimiento específicamente para la milicia (según fue aprobada por el autor del MLQ y el publicista principal, *Mind Garden, Inc.*).⁵ La encuesta se ha empleado desde el 2013 para la formación de los estudiantes de la SOS. La visión de la LDS es ofrecer una métrica para los estudiantes residentes al inicio y durante la última semana del curso para ilustrar el crecimiento de liderazgo personal y ofrecer una imagen para el diseño de planes de estudio sobre liderazgo en el futuro. Bass recaló un método “gama completa de liderazgo” que no solo incluye esos dos estilos sino que también incorporó un estilo LF evasivo.⁶ Además de esos tres estilos de liderazgo, Bruce J. Avolio y Bass identificaron comportamientos relevantes relacionados con cada estilo de liderazgo.⁷ Para comenzar nuestra discusión de los estilos y comportamientos FRLM, comenzaremos con el liderazgo LF de comportamiento no transaccional.

El Liderazgo Laissez-Faire

La frase francesa *laissez-faire* o liderazgo “sin intervención” en ese caso describe a un líder que renuncia la responsabilidad, demora las decisiones y no está interesado(a) en las necesidades de sus seguidores ni en ofrecer retroalimentación y no desarrollo a los seguidores.⁸ Este tipo de líder no se ocupa de sus subordinados y evita adoptar una postura con respecto a los asuntos de la organización. Además, el líder LF a menudo está ausente de las juntas de trabajo y otras obligaciones afines y pudiese evitar las responsabilidades de trabajo diarias del todo.⁹ Eventualmente, los seguidores se frustran lo que culmina en descontento con su líder, su trabajo y la organización.¹⁰ En el entorno militar, este descontento se pudiese manifestar en una variedad de reacciones que van desde un rendimiento deficiente hasta la separación. En la siguiente sección se describe un estilo de liderazgo necesario para nuestro entorno militar dinámico; el liderazgo transaccional.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad de la organización mediante intercambios sociales regulares que conllevan al logro de la meta tanto para los líderes como sus seguidores. Burns describió el liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y los seguidores para satisfacer sus intereses propios. Basándose en esta obra previa, Bass incluyó dos componentes relevantes: recompensa contingente (CR, por sus siglas en inglés) y gestión por excepción (MBE, por sus siglas en inglés). Además, dividió la MBE en métodos activos y pasivos e incluye al LF como un comportamiento de liderazgo evasivo.¹¹ En las siguientes secciones se describen estos comportamientos en más detalle.

Recompensa contingente

La CR es una *transacción constructiva* entre los líderes y los seguidores. Es constructiva porque el líder establece las expectativas para los seguidores que describen lo que se debe lograr para cumplir con los estándares esperados de rendimiento. Esta acción también es constructiva ya que utiliza recompensas para reforzar un rendimiento positivo. Al método CR se le reconoce como un método eficaz y poderoso para motivar a los seguidores creando expectativas consistentes

entre los líderes y los seguidores. Típicamente, la CR es transaccional cuando la recompensa es extrínseca o material como por ejemplo una bonificación o un ascenso. Cuando la recompensa es psicológica por un elogio, esto se convierte más en un método transformacional.¹²

Gestión por excepción

A diferencia de la CR, la MBE es catalogada como una *transacción correctiva* y por lo regular no es tan eficaz como la CR o los comportamientos transaccionales, pero es necesaria en situaciones de gran riesgo o que ponen la vida en peligro.¹³ Además, la MBE puede adoptar dos modalidades; activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P). Durante el método activo, los líderes vigilan *activamente* a los seguidores en busca de desviaciones de los estándares en la forma de equivocaciones o errores y toman medidas correctivas según sea necesario. Durante la MBE-P o el método pasivo, los líderes toman medidas correctivas *pasivamente* solamente cuando sienten que tienen que involucrarse, que por lo regular es demasiado tarde. Los líderes transaccionales son importantes para la misión militar, pero como aprenderemos en la siguiente sección, el *liderazgo transformacional* ha sido empíricamente demostrado como la forma de liderazgo más eficaz.

Liderazgo transformacional

A diferencia del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tiene que ver con crear relaciones personales con los seguidores que eleven su nivel de motivación o moralidad. Un líder transformacional está atento a las necesidades de los seguidores y se esfuerza por transformar a los seguidores en líderes.¹⁴ En las siguientes secciones se describen cada uno de los comportamientos transaccionales.

Influencia idealizada

Los líderes transformacionales que exhiben *influencia idealizada (II)* se proyectan a sí mismos como ejemplos positivos para que los seguidores imiten. Típicamente, estos líderes son respetados, admirados y se confía en ellos completamente. Los seguidores se identifican no tan solo con el líder sino también con su misión o causa y a menudo imitan los comportamientos y acciones del líder. En una auténtica manera idealizada, este tipo de líder satisface las necesidades de los seguidores por encima de sus necesidades personales. Los principios y los estándares elevados de una conducta ética y moral son respetados por un líder en el que consistentemente se cuenta con él para “hacer lo correcto”.¹⁵ Mahatma Gandhi es probablemente el ejemplo de influencia idealizada más celebrado en la historia. Incorporar el método II adopta los principios de los “Valores Intrínsecos de la Fuerza Aérea”,¹⁶ creando un dechado de liderazgo ético.

Motivación inspiracional

Hay momentos en que a los líderes se les requiere que realcen el espíritu de grupo, dar significado y retar la labor de sus seguidores. A través del entusiasmo y el optimismo, los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores a lograr lo que ellos nunca pensaron fuera posible. Un líder inspiracional poderoso puede motivar a sus seguidores por lo que dice, por sus actos y, de manera óptima, por ambos.¹⁷ Los líderes de la Fuerza Aérea inevitablemente encontrarán oportunidades que requieren inspirar a los seguidores a lograr metas difíciles, que es una destreza de liderazgo fundamental.

Estimulación Intelectual

Los líderes que fomentan la creatividad y la innovación en sus seguidores a la vez que apoyan nuevos métodos para vencer los retos a la organización ilustran el comportamiento de estimulación intelectual (IS, por sus siglas en inglés). Este método exhorta a los seguidores a desarrollar maneras singulares para resolver cuidadosamente problemas o situaciones complejas dentro de la organización.¹⁸ Además, los líderes que se aprovechan de la IS estimulan a los miembros a ser más creativos interrogando suposiciones, replanteando problemas y abordando situaciones o problemas antiguos con metodologías nuevas. Puede que tenga que colaborar con colegas y homólogos en busca de ayuda, tomar cursos en creatividad o innovación o hacer lo que sea necesario para eliminarles los obstáculos a sus seguidores.

Consideración Individual

Probablemente el comportamiento de liderazgo más personal que usted le puede ofrecer a un seguidor día a día es la *consideración individual* (IC, por sus siglas en inglés). Un líder típico militar es distraído, pero utilizar el comportamiento IC no es tan solo un instrumento transformacional poderoso, sino también un recordatorio para todos nosotros ¡de qué significa ser humano! Además de la escucha activa y la comunicación bidireccional, un líder que se aprovecha de la IC toma en cuenta las necesidades de cada individuo para su crecimiento y logro adoptando el papel de maestro, árbitro, mentor, moderador, confidente y consejero.¹⁹ Utilizar este método les permite a los seguidores sentirse valorados, exhortando no solo el crecimiento profesional, sino también el personal. Cuando los líderes muestran estas acciones con los seguidores, los miembros se tornan más amenos a expresar la individualidad.

Sin embargo, empleando una gama de liderazgo completa con los seguidores no es suficiente para verdaderamente transformarlos en auténticos líderes. A inicios del 2016, la SOS introdujo un componente adicional de desarrollo de liderazgo necesario para la continuidad del sostenimiento del liderazgo: virtudes y fortalezas de carácter.

Sabiduría Creatividad Curiosidad Amor por aprender Criterio Perspectiva	Valentía Coraje Perseverar Honradez Entusiasmo	Humanidad Amor Bondad Inteligencia Social
Justicia Trabajo en equipo Equidad Liderazgo	Templanza Perdón Humildad Prudencia Autorregulación	Trascendencia Aprecio por la Belleza y Excelencia Gratitud Esperanza Sentido del Humor Espiritualidad

Figura 2. Virtudes y fortalezas de carácter (adaptadas de Peterson y Seligman, 2004)²³

Logrando un liderazgo transformacional auténtico

Bill George propuso que los líderes auténticos desarrollan relaciones genuinas a la vez que crean confianza con sus seguidores. Además, George alegó que cuando los seguidores confían en sus líderes, pueden desempeñarse a un nivel superior a la vez que son facultados para liderar.

El *liderazgo transformacional auténtico* (ATL, por sus siglas en inglés), según descrito por John J. Sosik, es la integración de los comportamientos transformacionales y las fortalezas de carácter afines catalogadas en la investigación básica de Christopher Peterson y Martin E. Seligman mencionada en la actualidad en cientos de artículos sobre el comportamiento.²⁰ Además, cuando nuestras fortalezas de carácter están alineadas con nuestros comportamientos de liderazgo transformacional, y son consideradas virtuosas, dicha integración conduce al liderazgo transformacional auténtico.²¹ Las virtudes son las características fundamentales valoradas universalmente por filósofos morales y pensadores religiosos como la base para un buen carácter e incluyen: sabiduría y conocimiento, valentía, humanidad, justicia, templanza y trascendencia. Las fortalezas de carácter son rasgos positivos para mostrar las virtudes que aparecen ilustradas en la Figura 2, a continuación.²²

Sabiduría y Conocimiento

Cuando uno ejerce buen criterio y el uso correcto de la inteligencia, a esta virtud se le refiere como sabiduría y conocimiento. Hay cinco fortalezas de carácter afines que caen bajo esta virtud: creatividad, curiosidad, amor por el aprendizaje, criterio y perspectiva.²⁴ La *creatividad* es típicamente caracterizada por las habilidades originales o ingeniosas de alguien que las muestra por la forma como él o ella piensa, habla o se desempeña. La *curiosidad* describe a alguien que puede que posea muchos intereses, busque ideas novedosas o esté abierto a nuevas experiencias. Aquellos que están motivados por un deseo intrínseco de aprender cosas nuevas están ejerciendo un *amor por aprender*. Al utilizar el *criterio*, uno tomará en cuenta puntos de vista alternativos, analizará toda la evidencia y típicamente no llegará a conclusiones precipitadas sin haber analizado todos los hechos. La *perspectiva* es la capacidad de tomar en cuenta todos los aspectos de una situación e integrarlos en una solución que se pueda entender para que todos la analicen. La perspectiva es una de las fortalezas de carácter principal que puede ayudar a identificarse con las necesidades de los seguidores.²⁵

Valentía

A diferencia de todas las demás virtudes, la valentía ha sido parte fundamental de la milicia a través de la historia. Hay cuatro fortalezas de carácter relacionadas que reflejan esta virtud: coraje, perseverancia, honradez y entusiasmo. Cuando alguien habla sin reservas por lo que está correcto en conflicto con la oposición o actúa con convicción, este es un ejemplo de *coraje*. Las personas valientes aprenden a *perseverar* a pesar de los retos, obstáculos o fracasos. Cuando uno permanece fiel a sí mismo y actúa con *honradez* y autenticidad, él o ella tiene integridad. Cuando decimos que alguien tiene vitalidad o da muestras de un buen bienestar físico y mental en sus vidas, le llamamos *entusiasmo*.²⁶ La historia militar está repleta de anécdotas de héroes superando condiciones físicas severas, heridas en combate y guerra mental para cumplir con sus misiones.

Humanidad

A menudo la humanidad describe “las fortalezas de otros”, o más importante aún las fortalezas interpersonales que utilizamos para proteger a otros en nuestras vidas laborales o personales. Hay tres fortalezas de carácter relacionadas con la humanidad: amor, bondad e inteligencia social. Peterson y Seligman se refieren al *amor* como cuidar o valorar las relaciones cercanas con otros, particularmente cuando compartir y cuidar son correspondidos. Hay momentos en que la compasión y el entendimiento son necesarios para consolar a los seguidores durante una crisis, la pérdida de un familiar o durante momentos de estrés en sus vidas. Valorar la humanidad a la

vez que se demuestra generosidad, protección y compasión describe la *bondad*. Cuando reconocemos y controlamos nuestras emociones y participamos en interacciones positivas con los demás, estamos ejerciendo la fortaleza de *inteligencia social*. La inteligencia social y emocional ha sido relacionada con mejores decisiones en la vida, funcionamiento social eficaz, más resultados adaptivos y niveles de agresión más bajos.²⁷

Justicia

Fomentar un sentido de imparcialidad y rectitud describe la virtud de justicia. Hay tres fortalezas de carácter dentro de esta virtud: equidad, liderazgo y trabajo en equipo. En muchas situaciones militares, debemos trabajar bien con otro grupo u otros miembros del equipo, dar muestras de lealtad y hacer nuestra parte del trabajo para garantizar la armonía. Cerciorarnos que tratamos igual a los demás sin prejuicios o preferencia personal define la *equidad*. Esta fortaleza ha sido asociada con una identidad moral sólida ayudando a fomentar la confianza entre los demás. Peterson y Seligman describen a un líder como alguien que no tan solo exhorta a un grupo a alcanzar una meta sino también mantiene las buenas relaciones en el grupo. Según estos autores, entonces, la fuerza de carácter de *liderazgo* se distingue del tema más amplio de liderazgo como la capacidad de un miembro del grupo de empujar al grupo hacia el logro de la tarea a la vez que fortalece los lazos de solidaridad y confianza. Por último, cuando demostramos un sentido de lealtad, responsabilidad social y civismo, estamos ejerciendo el *trabajo en grupo*.²⁸

Templanza

La templanza describe la capacidad de ejercer autocontrol y considerar las barreras y limitaciones en cuanto a los deseos y aspiraciones personales. Hay cuatro fortalezas de carácter relacionadas con esta virtud: perdón, humildad, prudencia y autorregulación. Una persona que ejerce *perdón* y misericordia evita el impulso humano de tornarse vengativa en ciertas situaciones. Además, utilizar el perdón en momentos oportunos puede que no solo restaure emociones, ambientes y actitudes positivas, sino que también puede reducir la ansiedad, ira y depresión. La *humildad* tiene que ver con permanecer humilde durante nuestros logros y no acaparar la atención o permitir que nuestro rendimiento hable por sí solo. Las personas que muestran *prudencia* son, por lo general, personas con capacidades decisorias que toman decisiones cuidadosas y conscientes. La *autorregulación* y el control describen la base de la templanza ya que están relacionadas con nuestra disciplina para regular los apetitos y las emociones. Aquellos líderes que poseen un alto grado de autocontrol por lo regular inspiran y crean mejores relaciones con sus seguidores basadas en la confianza, equidad y consistencia.²⁹

Trascendencia

La trascendencia, a veces conocida como “las fortalezas del espíritu”, ofrece significado a nuestra vida al hacer conexiones con el universo más grande o mirar más allá de uno mismo y hacia las relaciones con los demás. Hay cinco fortalezas de carácter relacionadas con esta virtud: apreciación de la belleza o excelencia, gratitud, esperanza, sentido del humor y espiritualidad. Los individuos trascendentales aprenden a *apreciar la belleza o excelencia* en el rendimiento cualificado de los demás. Además, los individuos trascendentales agradecen las cosas buenas en sus vidas y toman el tiempo para agradecer a aquellos que han tenido una influencia positiva, ejerciendo la *gratitud*. Contemplar el futuro con una visión positiva u optimista describe la *esperanza*. Normalmente, los individuos con esperanza tienen altos logros en los estudios, deportes y otras industrias ya que poseen una visión positiva para el futuro y establecerán metas altas. Los trascendentes a menudo utilizan el sentido del humor para no tan solo exhortar la creatividad sino también aliviar situaciones estresantes. La *espiritualidad* está relacionada con poseer fe en algo mayor que

nosotros, o poseer creencias acerca de un propósito superior, el significado de la vida o donde uno encaja en el esquema superior de las cosas.³⁰

Metodología

Aquellos que estudian el liderazgo a menudo se enfocan en los estilos de liderazgo y comportamiento en la medida en que se relacionan con el logro de la misión o cumplir con plazos o metas específicas. En nuestro entorno militar dinámico y complejo, a menudo no tomamos en cuenta los aspectos humanos del liderazgo y del arte de seguir al líder. Utilizando los principios profundos de la investigación de Peterson y Seligman y las aplicaciones transformacionales de Sosik, podemos hacer conexiones más significativas con nuestros superiores, colegas y seguidores. En esta sección se ofrece una reseña completa del estudio de liderazgo en la SOS durante los años académicos (AY, por sus siglas en inglés) 2014 y 2015.

Los participantes de la investigación fueron líderes militares (con otras categorías) en la Fuerza Aérea de EE.UU. que asistieron a un curso intensivo de liderazgo (Tabla 1). Los participantes consistían en: 92 por ciento de capitanes en el servicio activo de la Fuerza Aérea, 2 por ciento de civiles del DOD, 1 por ciento de oficiales militares internacionales, 3 por ciento de miembros de la Guardia Aérea Nacional y dos por ciento de reservistas de la Fuerza Aérea.³¹ Los participantes de seis escuadrones (clases) de SOS en residencia en el AY 2014 ($N=4,575$) y cinco clases en el AY 2015 ($N=3,065$) ofrecieron puntuaciones en el LDS antes y después del curso.

Tabla 1. Respuestas del tamaño de la muestra

AY	Antes	Después	Total
AY14	3.213	1.362	4.575
AY15	2.154	911	3.065
Total	5.367	2.273	7.640

De éstas, para los análisis subsiguientes, 1.358 and 910 participantes ofrecieron respuestas después del curso para AY14 y AY15 respectivamente. Una razón por la respuesta después del curso más baja puede ser la sincronización de la administración de la encuesta. La administración del LDS después del curso tuvo lugar durante la última semana del curso unos pocos días antes de la graduación. Además, la LDS no es un evento que se califica, aunque se exhorta la participación, la misma no es obligatoria. Juntos, estos factores puede conducir a menos interés en responder.

Medida

Leader Development Survey (Encuesta de desarrollo de líder [LDS, por sus siglas en inglés]) La LDS es una medida de 40 elementos creada por el Dr. Fil Arenas, SOC, Base Aérea Maxwell, basada en el MLQ de Mind Garden para medir el grado de propensión de ocho comportamientos de liderazgo.³² Fue modificada para la investigación actual para usarla con una muestra militar. El informe ofrece calificaciones individuales en ocho subescalas (cada una consistiendo en 5 elementos) reflejando diferentes estilos/comportamientos de liderazgo: LF, MBE-A, MBE-P, CR, II, IM, IS e IC.³³ Los participantes respondieron a cada elemento en una escala *Likert* de cinco puntos: (1 = Nunca; 5 = Siempre).

Los “grados de propensión” se basaron en una revisión de instrumentos validados que destacaban tendencia hacia un estilo de liderazgo en particular, a la vez que además ilustraban patrones específicos de comportamiento.³⁴ La visión de la LDS es ofrecer una métrica para los estudiantes de SOS al inició (antes de la prueba) y durante la última semana del curso (después de la prueba) para ilustrar el crecimiento personal de liderazgo y ofrecer un modelo para el desarrollo futuro del liderazgo.

Procedimientos

La LDS fue administrada en línea como parte del plan de estudio del curso de SOS. El enlace a la medida antes del LDS se ofreció durante la primera semana del curso. Los estudiantes cuentan con aproximadamente 73 horas para completar esta medida previa. El enlace de la medida después de la LDS se ofreció durante la última semana del curso, y los estudiantes cuentan con aproximadamente 72 horas para completar esta medida posterior. Para el AY14, el curso se condujo durante ocho semanas de duración. Para el AY15, el curso se llevó a cabo durante cinco semanas de duración. Los resultados de la clase son discutidos por el instructor al final de curso para aplicar el contenido del curso y permitir que los participantes reflexionen sobre sus comportamientos y desarrollo de liderazgo.

Resultados

El aporte de esta sección es que las variables independientes del AY, las respuestas antes y después del curso, y el género mostraron suficiente estabilidad para apoyar el criterio inferencial y un análisis adicional reveló que los resultados mostraron una consistencia más fuerte entre AY14 y AY15, lo que indica que el cambio en la duración del curso no debilitó los datos. Los resultados de un análisis multivariado de la varianza, analizar las diferencia del nivel medio del AY, las respuestas antes y después del curso y el género en las subescalas de la LDS indicaron efectos principales significativos para los tres indicadores.³⁵ Los resultados también indicaron que no hubo efectos interactivos en las subescalas de la LDS.³⁶ Aunque hubo un efecto principal significativo para el AY (ocho en lugar de cinco semanas), los resultados indicaron que no hubo un efecto en el AY a causa del género* ni un efecto en el AY a las respuestas* antes y después del curso, sugiriendo que la diferencia en los calendarios del curso no afectó los resultados para el estudio de variables de interés. Por último, el efecto de las respuestas antes y después del curso en el género* no fue significativo, lo que indica que no hubo una diferencia significativa entre los oficiales masculinos y femeninos en cuanto a los índices de cambios durante el curso.

En vista de la prueba omnibus, los efectos univariados de las respuestas antes y después del curso en la medida LDS fueron analizadas empleado un método *Bonferroni* corregido ($p = .05/8$), que garantiza que los enlaces a lo largo de los datos no eran tan solo una coincidencia. Los resultados indicaron un efecto significativo para las respuestas antes y después del curso en las dimensiones LF [$F(1, 7,582) = 22.17, p < .001, \eta^2_{parcial} = .003$], MBEA [$F(1, 7,582) = 10.04, p = .002, \eta^2_{parcial} = .001$], IM [$F(1, 7,582) = 23.13, p < .001, \eta^2_{parcial} = .003$], e IS [$F(1, 7,582) = 12.54, p < .001, \eta^2_{parcial} = .002$] (Tabla 2). En la Tabla 2 se ilustra que las medias después del curso fueron más altas que las medias antes del curso para las respuestas LD salvo para la subescala LF, que era de esperarse. Los cálculos del tamaño del efecto para ambos efectos multivariados y para las diferencias prácticas entre las medias (Cohen's *d*) fueron pequeñas.³⁷

Tabla 2. Resumen de Medias y Desviaciones Estándar en las Subescalas LDS para las Variables del Estudio

LDS Sub escalas	Respuestas			Género			AY		
	Antes- (n=5,322) M(SD)	Después (n=2,268) M(SD)	Cohen's d	Masculino (n=6,113) M(SD)	Femenino (n=1,477) M(SD)	Cohen's d	8-sema- nas (n=4,536) M(SD)	5-(n=3,054) M(SD)	Cohen's d
LF	1.83(.51)*	1.75(.53)	.16	1.80(.52)	1.84(.52)		1.80(.52)	1.81(.52)	
MBE-A	3.94(.53)*	4.00(.55)	.11	3.95(.54)*	3.99(.52)	.07	4.08(.54)*	3.78(.48)	.58
MBE-P	2.56(.62)	2.54(.63)		2.56(.62)*	2.49(.63)	.11	2.57(.63)*	2.52(.63)	.08
CR	4.28(.51)	4.29(.54)		4.27(.51)*	4.35(.56)	.15	4.28(.52)	4.29(.51)	
II	4.44(.41)	4.49(.44)		4.45(.42)	4.46(.39)		4.45(.42)	4.46(.42)	
IM	4.26(.53)*	4.35(.53)	.17	4.28(.53)	4.30(.51)		4.28(.53)	4.30(.53)	
IS	4.40(.62)*	4.48(.56)	.13	4.42(.61)	4.44(.55)		4.41(.62)	4.43(.57)	
IC	4.30(.53)	4.37(.57)		4.35(.59)*	4.46(.48)	.19	4.30(.57)*	4.35(.51)	.09

* $p < .006 (.05/8)$

A causa del efecto principal significativo para el género en las calificaciones promedio de la LDS (calificaciones combinadas antes y después), los efectos univariados del género en las subescalas de la LDS fueron analizados, empleando el método Bonferroni corregido ($p = .05/8$). Los resultados indicaron un efecto significativo para el género en MBE-A [$F(1, 7,582) = 8.06, p = .005, \eta^2_{parcial} = .001$], MBE-P [$F(1, 7,582) = 13.49, p < .001, \eta^2_{parcial} = .002$], CR [$F(1, 7,582) = 15.62, p < .001, \eta^2_{parcial} = .002$], and IC [$F(1, 7,582) = 90.81, p < .001, \eta^2_{parcial} = .01$]. En la Tabla 2 se muestra que las escalas MBE-A, CR, e IC en las mujeres fueron más elevadas, mientras que la escala MBE-P en los hombres fue más elevada.

Creando una cultura común de liderazgo

¿Por qué la SOS se enfocó en los comportamientos del liderazgo transformacional? ¿Qué pasa si esta obra ha tenido el efecto de crear una cultura común incipiente de liderazgo? Hoy en día, los principios de un liderazgo completo han alcanzado múltiples planes de estudio de la AU más allá de la SOS incluyendo los siguientes: la Academia de la Fuerza Aérea, la Escuela de Capacitación para Oficiales, la Academia para Suboficiales Superiores, la Escuela para Sargentos Primero, la Escuela para Oficiales Internacionales y electivos a nivel de posgrado en la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor y la Escuela Superior de Guerra Aérea. ¿Qué pasa si esta cultura puede ofrecer una base para la eficacia del liderazgo en el futuro? Los autores piensan que aprovecharse de estos notables principios de liderazgo a través de nuestra cultura creará líderes superiores.

El historiador naval inglés, Julian Corbett, escribió su texto clásico *Principles of Maritime Strategy* (Principios de la estrategia marítima) en 1911. Él comienza el libro convocando una cultura bélica profesional común que prosperaría a causa de los entendimientos compartidos de con-

ceptos de un “nivel de pensamiento común”.³⁸ La visión de Corbett de un profesional exitoso de una cultura común es lo suficiente importante como para citarla en su totalidad:

Es un proceso mediante el cual coordinamos nuestras ideas, definimos el significado de las palabras que empleamos, captamos la diferencia entre los factores esenciales y no esenciales y arreglamos y exponemos los datos fundamentales sobre los cuales todos están de acuerdo. De esta manera preparamos el mecanismo de la discusión práctica; aseguramos los medios de arreglar los factores en una forma que se puedan manejar, y deducir de ellos con precisión y rapidez un curso de acción práctico. Sin dichos mecanismos dos hombres no pueden pensar en el mismo sentido; mucho menos pueden esperar que alguna vez puedan separar el verdadero punto de diferencia que los divide y aislarlo para una solución eficaz.³⁹

A casi un siglo, los estudios de liderazgo como una disciplina es relativamente joven —mucho más razón para crear una cultura común de liderazgo. Esa cultura puede convertirse en el medio principal para transmitir los valores de la organización y los modelos de liderazgo ejemplar, una característica necesaria de la relación indispensable entre los líderes superiores y los más jóvenes.

Sin embargo, ¿en qué consistiría esa cultura común? Según el filósofo Alasdair McIntyre, esas culturas “deben poseer un lenguaje con reglas compartidas”.⁴⁰ El lenguaje de los comportamientos de liderazgo transformacional ofrece no tan solo un lente útil y validado empíricamente para abordar el crecimiento del liderazgo sino también un lenguaje base de liderazgo que satisface los requerimientos de Corbett y McIntyre para una cultura común pujante. En la SOS ya se ha comenzado esta labor enseñando los términos y conceptos del liderazgo transformacional. Sin embargo, un programa de capacitación militar profesional (PME, por sus siglas en inglés) de varias semanas no puede hacer más en términos de internalizar los valores y patrones del comportamiento. A los oficiales subalternos se les continuarán formando en su profesión según las expectativas de sus comandantes y sus supervisores. Por lo tanto, se han sentado las bases para que los líderes superiores utilicen las herramientas de liderazgo transformacional para completar este aprendizaje, en el crisol de labores exigentes, operaciones militares y supervisión por parte de superiores. Con un conjunto de conceptos, estándares y expectativas comunes, las metas estarán más claras y más fáciles de establecer y describir y los líderes superiores pueden que cuenten con tiempo adicional en sus horarios.

Si bien los beneficios de hablar el mismo lenguaje de liderazgo puede que sea aparente en un sentido general —facilitar comunicación clara y acuerdo en cuanto a las metas de liderazgo— los estudiantes de SOS en sus respuestas al instrumento LDS demostraron patrones consistentes a los cuales ahora los autores recurren. El esfuerzo aquí es revelar los contornos específicos de la naciente cultura común de liderazgo a la cual la SOS adoctrinó a los capitanes de la USAF y que los líderes superiores ¡puede que deseen continuar desarrollando!

La cultura de liderazgo transformacional de los capitanes de hoy

¿Cuáles conceptos acerca del liderazgo resuenan para los jóvenes oficiales de hoy? Más importante aún, ¿cuáles cualidades y objetivos poseen estos oficiales que podamos reconocer y cultivar, empoderándoles a convertirse en líderes maduros, disciplinados, desinteresados y dedicados? La investigación recopilada en la SOS abarca las respuestas de miles de oficiales subalternos que han pasado por la Base Aérea Maxwell. Con base en la LDS de 40 preguntas, se pueden hacer deducciones acerca de las preferencias individuales de los estudiantes con respecto a comportamientos y atributos del liderazgo de una pujante “cultura común” de liderazgo. Los autores proponen tres hallazgos de un análisis de los datos:

- **Los capitanes de la Fuerza Aérea, aunque un tanto inclinados hacia la práctica del liderazgo transformacional, requieren capacitación y refuerzo en cuanto a su lenguaje y comportamientos.** Los hallazgos del estudio sugieren que durante el curso ocurrió un proceso de aprendizaje que cambió las percepciones de los participantes sobre el liderazgo óptimo. Las calificaciones medias en todos los cuatro comportamientos transformacionales (II, IM, IS e IC) los dos comportamientos transaccionales (MBE–A y CR; uno fue significativamente más alto) que, juntos, requieren consistencia y seguimiento subieron. Por otra parte, las medias de los dos comportamientos que minimizan estas cualidades (MBE–P y LF; una fue significativamente más baja) bajaron. Los datos también sugieren una lección más grande para los comandantes y los supervisores, de continuar la labor en la PME formal para un buen resultado. Si el curso tenía éxito en invitar a los oficiales jóvenes a interiorizar los términos y conceptos del liderazgo transformacional, los supervisores directos y los líderes superiores pueden exhortar a esos oficiales a persistir en el proceso de interiorización, principalmente, sencillamente utilizando su lenguaje que los egresados de la SOS ya han aprendido. Los cambios antes y después estadísticamente significativos en IM, IS, MBE–A y LF indican que la capacitación en el lenguaje FRLM puede que tenga el impacto más elevado en optimizar estos cuatro comportamientos. En cambio, los líderes más jóvenes que dependen sustancialmente en la intuición y la experiencia tendrán un impacto menos beneficioso como líderes en esas áreas sin intervención.
- **El lenguaje y los comportamientos del liderazgo transformacional optimizan el enfoque de los capitanes de la Fuerza Aérea en el logro de los estándares y el uso de otros comportamientos de liderazgo transaccional.** Los resultados comparativos antes y después mostraron incrementos en la subescala MBE–A para los oficiales hombres y mujeres. Interesantemente, los resultados también demostraron que, en general, esos comportamientos eran respaldados con más fuerza por las oficiales mujeres. Estos hallazgos sugieren que el adoctrinamiento en el lenguaje del liderazgo *transformacional* también refleja una mayor atención en la importancia de los estándares, que es un comportamiento *transaccional*. Además, estos resultados fueron obtenidos a pesar de la inclinación antes del curso de los participantes valorar los cuatro comportamientos transformacionales en lugar de los comportamientos transaccionales (ver las calificaciones medias en la Tabla 2) y a pesar de la articulación del contenido de valorar los comportamientos transformacionales como un conjunto más ideal de comportamientos del líder en lugar de los comportamientos transaccionales. Por lo tanto, un curso que inculca el liderazgo transformacional puede llevar a los estudiantes a valorar la consideración desinteresada por otros y acatamiento a los estándares, produciendo oficiales que desean priorizar la responsabilidad en su liderazgo.
- **El lenguaje del liderazgo y los comportamientos transformacional y transaccional pueden maximizar el uso de los comportamientos en su relación con la virtud de la humanidad y en maneras específicas a las cualidades de los oficiales hombres y mujeres.** Según las puntuaciones antes y después (la segunda columna de la Tabla 2), las oficiales mujeres obtuvieron calificaciones significativamente más altas que los hombres en las subescalas IC, MBE–A y CR y comparativamente más bajas en la subescala MBE–P. Con base en esos resultados, que investigaciones anteriores han validado extensamente,⁴¹ las oficiales mujeres recalcaron la importancia de expresiones más altas de IC, MBE–A y CR más que sus contrapartes masculinos como comportamientos de un líder ideal. La implicación que los hombres capitanes de la USAF tienden a favorecer un estilo de liderazgo más desconectado y pasivo que las mujeres capitanes es importante y es corroborado en muchos estudios a lo largo de líneas demográficas más amplias.⁴²

El aspecto de este hallazgo quizás más significativo para los líderes superiores de la USAF es que los oficiales puede que estén menos propensos sin intervención a individualizar sus métodos

de liderazgo a seguidores específicos —algunos, pero en realidad no todos los, seguidores respondieron bien a un estilo más desconectado. Investigación, plan de estudio y la intervención del líder superior que recalca la importancia no tan solo de la IC, sino también de las seis virtudes más altas y la humanidad, en particular, probablemente logrará efectos importantes tanto para las oficiales mujeres y los hombres. Al mismo tiempo, a los hombres se les darán más oportunidades para aprender una forma de liderazgo más individualizada. Los autores recomiendan que esta sea una línea importante de la investigación en el futuro.

Los resultados también revelaron que, aunque no son estadísticamente diferentes, las oficiales mostraron un aumento antes y después en el énfasis en la responsabilidad [MBE-A; *Media* antes del curso = 3.98 (*SD* = .51); *Media* después del curso = 4.00 (*SD* = .54)] y reducción antes y después en CR [*Media* antes del curso = 4.36 (*SD* = .56); *Media* después del curso = 4.31 (*SD* = .56)]. Los oficiales mostraron un incremento en sus calificaciones MBE-A [*Media* antes del curso = 3.93 (*SD* = .54); *Media* después del curso = 4.00 (*SD* = .55)] y CR [*Media* antes del curso = 4.26 (*SD* = .49); *Media* después del curso = 4.29 (*SD* = .54)]. La identificación de Bass de un “componente transformacional” dentro del CR⁴³ ayuda a justificar las diferencias en género en esta subescala. Los oficiales han aprendido del curso que la CR es un aspecto importante de las diádas entre el líder y el seguidor, y con sus calificaciones intrínsecamente más bajas en los comportamientos transformacionales, una CR más alta puede fortalecer eficazmente un estilo de liderazgo transformacional. En cambio, las oficiales pueden haber concluido que al disminuir sus comportamientos CR ellas mejorarían sus ya eficaces usos de los comportamientos transformacionales. En general, las oficiales reportaron calificaciones un tanto más altas en todos los comportamientos transformacionales (aunque solamente la calificación en IC fue significativamente más alta). Resulta importante destacar que los índices no significativos del cambio antes y después según el género puede que se deba a los efectos techo, ya que las calificaciones antes de la prueba tanto para los oficiales hombre como las mujeres fueron muy elevadas, limitando el potencial de los índices de cambio durante el curso. Es necesario llevar a cabo más investigación para analizar el grado al cual el género afecta los comportamientos del líder que son evocados y las implicaciones de esas diferencias en cómo el liderazgo transformacional se enseña en PME. El lenguaje del liderazgo transformacional puede llevar a los oficiales jóvenes a niveles más altos de altruismo y atención individualizada a los seguidores, y en maneras selectivamente receptivas a las diferencias validadas empíricamente entre los líderes hombres y mujeres.

Resumen

En este estudio se plantearon tres hallazgos importantes. Primero las percepciones que los capitanes de la Fuerza Aérea tienen del liderazgo y de las prioridades de los líderes cambiaron a causa de la inculcación de un modelo común de liderazgo y su lenguaje afín, reflejando un mayor énfasis en la consistencia y la interacción. Segundo, los capitanes de la Fuerza Aérea valoraron un acato a los estándares (transaccional) a la vez que se le otorgaron oportunidades para poder contar con mejores diádas entre el líder y el seguidor (transformacional) durante su PME. Tercero, al estar expuestos al modelo y su lenguaje produjo inclinaciones en los capitanes hacia una versión de liderazgo más involucrado, individualizado y humanizado, y en maneras más receptivas a las diferencias observadas entre los géneros.

Aunque una concienciación temprana es un paso clave para establecer un léxico de liderazgo para el desarrollo del liderazgo táctico, operacional y estratégico, investigaciones adicionales deben conectar los puntos de datos en estos niveles de carreras para medir las tendencias de liderazgo con el tiempo para ajustar las concentraciones tópicas futuras en los niveles de PME. Mientras, muchas aplicaciones del contenido pueden ser atractivas para los líderes de hoy. Operacionalmente, los líderes superiores tienen la opción de incorporar los comportamientos en sus

modelos de supervisión, evaluación y retroalimentación. Los conceptos relevantes, cuando se emplean correctamente, tienen el beneficio de condensación y simplificación de la comunicación y la asesoría en el rendimiento del liderazgo. Por último, los diseñadores de PME tendrán oportunidades para investigar el rendimiento de sus planes de estudio en busca de resultados deseados según las metas del curso anticipadas. □

Notas

1. Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio, “*Transformational Leadership*” (Liderazgo Transformacional) (presentación en Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), 3–9.
2. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Liderazgo: Teoría y Práctica) (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2007), 15.
3. Bernard M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (Manual Bass de Liderazgo: Teoría, Investigación y Aplicaciones Gerenciales), (New York: Free Press, 2008), 618–19.
4. Northouse, *Leadership*, 185.
5. Las determinaciones de confiabilidad y validez del Leadership Development Survey (Encuesta del Desarrollo de Liderazgo [LDS, por sus siglas en inglés] LDS) se basaron en las escalas alfa de la LDS tales como las reportadas en la sección de Metodología y los resultados consistentemente cercanos de las escalas de la LDS comparados con *Multifactor Leadership Questionnaire* (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo [MLG, por sus siglas en inglés]) durante más de tres años de informes.
6. Bass and Riggio, “*Transformational Leadership*,” 7.
7. Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Desarrollando el Potencial a lo Largo de una Gama Completa de Liderazgo: Casos sobre Liderazgo Transaccional y Transformacional) (New York: Psychology Press, 2002), 2–4.
8. Northouse, *Leadership*, 196.
9. John J. Sosik y Don I. Jung, *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet* (Gama Completa del Desarrollo de Liderazgo: Vías para Personas, Ganancias y Planeta) (New York: Psychology Press, 2010), 272.
10. *Ibid.*, 272–273.
11. Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, Skill Development* (Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Destrezas) (Canada: Thomson, South–Western, 2007), 623.
12. Bass y Riggio, *Transformational Leadership*, 8.
13. Bruce J. Avolio, *Full Range Leadership Development* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2011), 64.
14. Avolio y Bass, *Developing Potential*, 1.
15. Avolio, *Full Range Leadership*, 60.
16. Centro Curtis E. LeMay para el Desarrollo y Educación de la Doctrina, “*The Air Force Core Values*” (Los Valores Intrínsecos de la Fuerza Aérea) en *Volume II, Leadership* (Volumen II, Liderazgo), 4 de noviembre de 2011, 5, <https://doctrine.af.mil/download.jsp?filename=Volume-2-Leadership.pdf>.
17. *Ibid.*, 45.
18. Northouse, *Leadership*, 193.
19. Sosik y Jung, *Full Range Leadership*, 18.
20. Sitio web del VIA Institute on Character, “*The VIA Survey*” (La Encuesta VIA), 22 de diciembre de 2016, <http://www.viacharacter.org>.
21. John J. Sosik, *Leading with Character: Stories of Valor and Virtue and the Principles They Teach* (Dirigiendo con Carácter: Relatos sobre Valentía y Virtud y los Principios que éstos Enseñan) (Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc., 2015), 45.
22. La constelación de las seis virtudes en la Figura 2 es el resultado de la revisión exhaustiva de Peterson y Seligman de la literatura relevante en su libro *Character Strengths and Virtues: Handbook and Classification* (Fortalezas y Virtudes del Carácter: Manual y Clasificación), (New York: Oxford University Press). Esas virtudes también reflejan la “*Doctrine of the Mean*” (Doctrina del Término Medio) y “*Strengths of Character and Well-Being*” (Fortalezas de Carácter y Bienestar) de Aristóteles, *Journal of Social and Clinical Psychology* 23, núm. 5, 607. Cada virtud es un medio entre dos extremos, por ejemplo, la valentía se encuentra entre la imprudencia y la cobardía.
23. Christopher Peterson y Martin Seligman, *Character Strengths and Virtues: Handbook and Classification* (New York: Oxford University Press, 2004), 56.
24. Peterson y Seligman, *Character Strengths*, 29.
25. Sosik, *Leading with Character*, 53–56.
26. *Ibid.*, 56–58.
27. *Ibid.*, 58–61.
28. *Ibid.*, 61–62.
29. *Ibid.*, 62–65. b
30. *Ibid.*, 65–68.

31. Estas demografías fueron obtenidas durante el primer año de datos en el que la LDS fue administrada (datos del AY14).

32. Los elementos de la encuesta fueron adaptados del *Multifactor Leadership Questionnaire* propiedad intelectual © 1995 por Bernard Bass y Bruce J. Avolio. Derechos reservados. Publicado por Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.

33. Cálculos de confiabilidad Cronbach alpha fueron obtenidos de las respuestas de los participantes antes del curso AY14 y son como siguen: LF, alpha = .59, MBE-A, alpha = .70, MBE-P, alpha = .66, CR, alpha = .58, II, alpha = .60, IM, alpha = .74, IS, alpha = .67, y IC, alpha = .53.

34. Coordinación con Mind Garden Inc., con respecto a la base de la LDS en las escalas MLQ. El editor principal otorgó el permiso el 15 de julio de 2013 para agregar la siguiente cita a la LDS: "Los elementos de la encuesta están adaptados del *Multifactor Leadership Questionnaire* propiedad intelectual © 1995 por Bernard Bass y Bruce J. Avolio. Derechos reservados. Publicados por Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com."

35. Los resultados MANOVA son los siguientes: [AY (Wilks $\Lambda = .93$, $F(8, 7,575) = 70.91$, $p < .01$, $\eta^2_{\text{parcial}} = .07$); respuestas antes y después del curso (Wilks $\Lambda = .99$, $F(8, 7,575) = 6.28$, $p < .01$, $\eta^2_{\text{parcial}} = .01$); género (Wilks $\Lambda = .98$, $F(8, 7,575) = 21.44$, $p < .01$, $\eta^2_{\text{parcial}} = .02$)].

36. Las estadísticas F y p del lambda de Wilks para los resultados de los tres efectos de interacción de la variable relevante son como sigue: efecto de género*AY (Wilks = .999, $F(8, 7,575) = 1.04$, $p = .40$, ns, $\eta^2_{\text{parcial}} = .001$); respuestas antes y después del curso*efecto AY (Wilks $\Lambda = 1.00$, $F(8, 7,575) = .41$, $p = .91$, ns, $\eta^2_{\text{parcial}} = .00$); género*efecto de respuestas antes y después del curso (Wilks $\Lambda = 1.00$, $F(8, 7,575) = 1.24$, $p = .27$, ns, $\eta^2_{\text{parcial}} = .00$).

37. La d de Cohen ofrece un cálculo de la magnitud del efecto o cuán práctica es la diferencia en la media (Efecto pequeño $d = .2$ to $.5$; efecto mediano $d = .5$ to $.8$; efecto grande $d = .8$ y más).

38. Julian S. Corbett, *Principles of Maritime Strategy* (Principios de la Estrategia Marítima) (Mineola, NY: Dover Publications, 2004), 5.

39. Ibid., 4-5.

40. Alasdair McIntyre, *A Short History of Ethics* (Pequeña Historia de la Ética) (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1998), 77.

41. Bass, *Bass Handbook*, 922.

42. Ibid., 923.

43. Ibid., 922.



Dr. Fil Arenas (PhD, George Washington University [GWU]) es profesor adjunto y director del curso de estudios de liderazgo en la Universidad de Aire (AU), Escuela Superior de Comando y Estado Mayor (ACSC), Base Aérea Maxwell, Alabama. Recibió su diploma de doctorado de la GWU en Administración de Enseñanza Superior y también es profesor adjunto en la Escuela Superior de Guerra en la Base Aérea Maxwell. Sus áreas de investigación se enfocan en el desarrollo del liderazgo, inteligencia emocional, entornos de aprendizaje integrado y modelos virtuales de aprendizaje inmersivo. Fue técnico de equipo aeroespacial terrestre y técnico de optometría en la Fuerza Aérea y se jubiló como oficial del cuerpo de servicios médicos en la Armada. En el 2005, el Dr. Arenas se retiró de la milicia después de 28 años de servicio fiel (14 en la USAF y 14 en la Armada).



Dra. Jennifer Tucker (PhD, Portland State University) ha sido investigadora en el Departamento de Defensa desde el 2004. Durante este tiempo, ha trabajado para el Instituto de Investigaciones de Ciencias Sociales y de la Conducta del Ejército de Estados Unidos, como investigadora principal y líder de grupo en desarrollar y aplicar innovaciones tecnológicas para mejorar el rendimiento del líder y del soldado. Estas tecnologías han sido desarrolladas en respuesta a tendencias y brechas identificadas en mejorar la dimensión humana e iniciativas de evaluación del talento. La Dra. Tucker también ha trabajado para la Universidad del Aire y el Centro de Cultura e Idioma de la Fuerza Aérea como profesora de evaluación para determinar cómo desarrollar y evaluar los planes de estudio a todos los niveles de la capacitación militar profesional que integró el estudio de comportamientos culturales en los sistemas socioeconómicos y geopolíticos y las destrezas del líder necesarias para rendir eficazmente en esos contextos complejos. También impartió conjuntamente una clase sobre pensamiento sistémico para ACSC capacitando a mayores cómo aplicar los principios de dinámica de sistemas a los problemas pasados, actuales y futuros de la organización, incluyendo organizaciones y estructuras militares extranjeras, no gubernamentales, del gobierno de EE.UU. y militares. La Dra. Tucker egresó en el 2005 de la Portland State University con un doctorado en Ciencias de Sistemas: Psicología Industrial/Institucional. Entre sus intereses de investigación actuales se encuentra identificar y evaluar las destrezas cognitivas y de dinámica de sistemas que los líderes y los soldados necesitan para rendir eficazmente en los entornos complejos culturales socioeconómicos y geopolíticos.



Dr. Daniel A. Connelly (PhD, MA, Auburn University) es profesor asistente en el Departamento de Seguridad Internacional en la ACSC. Es oficial retirado de la Fuerza Aérea de EE.UU. cuyos antecedentes incluyen destacamentos operaciones en cuarteles generales y esferas de unidades de vuelo y despliegues al Sudoeste de Asia y el Lejano Oriente asiático. El Dr. Connelly dicta cursos en seguridad internacional, estudios de liderazgo, teoría del poderío aéreo, la tradición de la “Guerra Justa” y estudios rusos. Cuenta con un doctorado en psicología educacional de la Auburn University y una Maestría en inteligencia estratégica y cultura rusa. Anteriormente, el Dr. Connelly fue decano de asuntos académicos en la Escuela para Oficiales de Escuadrón.