

Mejorando cómo la Fuerza Aérea forma a los oficiales de gran potencial

MAYOR STEVEN T. NOLAN JR., FUERZA AÉREA DE EE.UU

DR. ROBERT E. OVERSTREET, PHD



A diferencia de la industria en la que una empresa puede atraer líderes superiores en cualquier momento, los líderes superiores de la USAF son producto de más de 20 años continuos de formación profesional deliberada. Por lo tanto, los jóvenes oficiales que se piensan pueden tener el potencial para el liderazgo superior deben ser identificados al inicio de sus carreras y canalizados hacia las oportunidades correctas. La mayoría de la USAF no entiende bien cómo se identifican, evalúan y desarrollan estos oficiales.

El desempeño de cada oficial se evalúa y documenta continuamente para proporcionar un medio de estratificación dentro de escuadrones, grupos, alas, etc. Los informes de desempeño de los oficiales (OPR, por sus siglas en inglés) y los informes de entrenamiento (TR, por sus siglas en inglés) hacen un seguimiento de estas evaluaciones, la verborrea utilizada y los premios logrados, y la estratificación entre pares sirve como un “registro acumulativo confiable a largo plazo del potencial de desempeño y promoción”. Una vez que un oficial acumula los años de servicio requeridos para competir por el rango de mayor y superior, un Formulario de recomendación de promoción (PRF, por sus siglas en inglés) resume los aspectos más destacados de la carrera de ese oficial y comunica el “potencial basado en el desempeño”¹

El término potencial es una distinción importante porque la palabra no es sinónimo de *rendimiento*. De hecho, el alto rendimiento a menudo se confunde con un alto potencial.² La diferencia entre los dos no significa que el rendimiento y el potencial sean mutuamente excluyentes. Si bien la mayoría de los empleados de alto potencial (HiPo, por sus siglas en inglés) también tie-

nen un alto rendimiento, lo opuesto no siempre es cierto. Aunque pueda parecer un error inocente confundir las dos descripciones, Andre Lavoie, director ejecutivo de *ClearCompany*, afirmó que “no poder distinguir entre el rendimiento y el potencial hará que sea difícil para los empleadores identificar, desarrollar y retener el talento”.³ Además, Lavoie afirma que hay un costo asociado con no delinear entre los dos. Según el *Korn-Ferry Institute*, el costo de identificar erróneamente a un empleado de HiPo es triple.⁴ En primer lugar, la identificación errónea lleva a empujar a los empleados a desempeñar papeles para los cuales no califican o no desean, lo que en la USAF puede poner en peligro la misión y dañar la carrera de un oficial. En segundo lugar, la identificación errónea conduce a un desempeño mediocre, que puede conducir a una disminución en el estado de ánimo de la organización y en un aumento en la fluctuación de personal. En tercer lugar, la identificación errónea conduce a que los empleados pierdan la fe en el departamento de recursos humanos (HR, por sus siglas en inglés) (el Centro de Personal de la Fuerza Aérea de EE. UU.), que es el dueño percibido del talento de la organización.⁵

Las implicaciones de identificar con éxito el potencial pueden tener efectos militares estratégicos positivos, como se describe en el Plan Maestro Estratégico (SMP, por sus siglas en inglés) de la USAF, Anexo de *Capital Humano* (HCA, por sus siglas en inglés). El HCA es uno de los cuatro anexos al SMP que traduce las metas y objetivos requeridos para lograr la estrategia de la USAF en iniciativas y prioridades. En la sección “Gestión del Talento”, en el HCA se afirma que “la gestión personal detallada del pequeño subconjunto de aviadores que poseen esas habilidades cambiantes, experiencias especiales y alto potencial permitirá la agilidad estratégica que demanda la Fuerza Aérea del futuro”.⁶ Aunque la USAF hace referencia a la palabra potencial en numerosos documentos, no se indican explícitamente características o atributos para ayudar a las direcciones de personal a sincronizar sus esfuerzos para lograr la orientación estratégica descrita en el HCA.

Por lo tanto, el problema que enfrenta la USAF es que hay una comprensión incompleta de cómo diferenciar a los oficiales subalternos (CGO, por sus siglas en inglés) HiPo. Por lo tanto, el propósito de este estudio es mejorar la forma en que la USAF identifica, evalúa y desarrolla a los oficiales HiPo. Con ese fin, recurrimos a múltiples fuentes de datos, como revistas académicas, artículos de revistas, estudios de casos de gestión del talento, seminarios en línea y libros de texto para sumergir completamente a los investigadores en el caso. Una vez inmersos, realizamos entrevistas semiestructuradas para evaluar las diferencias percibidas o realizadas entre el desempeño de un oficial y su potencial futuro. Lo que sigue es una breve reseña de la literatura, una discusión de nuestra metodología y nuestro análisis, que conducen a nuestras siete recomendaciones para la USAF:

1. Establecer una definición formal de oficiales HiPo.
2. Evaluar a los oficiales contra las aptitudes institucionales.
3. Adoptar un modelo sencillo y ejecutable para evaluar el potencial.
4. Aumentar las funciones y responsabilidades otorgadas a los CGO.
5. Los equipos de desarrollo (DT, por sus siglas en inglés) deben tener el poder de utilizar el proceso de asignación como un medio para la formación deliberada de oficiales.
6. Reemplazar los ascensos anticipados (BPZ, por sus siglas en inglés)/en la zona de promoción (IPZ, por sus siglas en inglés)/por encima de la zona de promoción (APZ, por sus siglas en inglés) con ventanas de promoción.
7. Permitir comentarios de los DT, vectores y del Plan de formación de aerotécnicos (ADP, por sus siglas en inglés) en el proceso de revisión de gestión (MLR, por sus siglas en inglés) y en el proceso de la Junta de selección central (CSB, por sus siglas en inglés).

uno o dos trabajos en el futuro y aparear a una persona con una función. Aproximadamente el 25 por ciento de las empresas define el potencial de esta manera y clasifica el potencial según el nivel o puesto estratégico.⁹ Proyectar potencial a largo plazo significa identificar roles futuros ambiguos para los HiPo y se asocia con el potencial por alcance o por función.¹⁰ Dependiendo de la organización, una o las tres definiciones categorizan diferentes grupos de talentos.

Silzer y Church descubrieron que las organizaciones agrupan el talento HiPo en cuatro designaciones a “nivel de banda”.¹¹ El objetivo de categorizar de esta manera garantiza que una empresa mantenga un nivel de talento apropiado en toda la organización, a la vez que maximiza su ventaja competitiva estratégica. Los cuatro niveles son: potencial superior (potencial de nivel superior), potencial de cambio (potencial del siguiente nivel), potencial de crecimiento (el mismo nivel, pero ampliado) y potencial de dominio (mismo trabajo, mismo nivel).

Los altos ejecutivos desempeñan un papel importante en el proceso de solicitud y nombramiento de HiPo de una organización. Por lo general realizado anualmente, el proceso es impulsado desde arriba hacia abajo. Los gerentes de todos los niveles pueden nombrar candidatos según la definición de la organización y la categorización de HiPo. A medida que el “paquete” de un candidato viaja a través de la jerarquía de la organización, los gerentes de nivel superior evalúan, aprueban o eliminan potenciales HiPo, proporcionándoles a los líderes principales una lista calibrada de candidatos. Además, las organizaciones aprovechan tecnologías avanzadas de recopilación de datos, captando la información de los antecedentes del candidato, lo que refuerza una amplia gama de herramientas de evaluación.¹² Las herramientas actuales en uso son encuestas de aptitud de liderazgo, entrevistas de 360 grados, medidas prácticas de aptitud, entrevistas de antecedentes profesionales, pruebas cognoscitivas de habilidad, inventarios de personalidad, centros de evaluación o evaluaciones individuales. Dependiendo de la organización, los datos recopilados se utilizan para tomar decisiones iniciales de HiPo o como una herramienta de evaluación para personas que ya han sido aceptadas como un talento HiPo. Si una organización usa los datos para este último, la intención es facilitar el desarrollo de un individuo.

Una vez identificado como un talento HiPo, las organizaciones comienzan a preparar a las personas para roles de liderazgo en el futuro a través del desarrollo sistemático. Independientemente de la transparencia de la designación de HiPo, los líderes superiores revisan y debaten continuamente las oportunidades de desarrollo para los empleados de HiPo. Los ejemplos de desarrollo deliberado incluyen, entre otros, programas de liderazgo formal, acceso a entrenadores o mentores, evaluaciones ejecutivas exhaustivas, planificación de carrera, asignaciones de trabajo distintivas (proyectos, fuerzas de tarea o asignaciones temporales) o cursos de educación ejecutiva.¹³

Aunque las empresas ejecutan un proceso exhaustivo para identificar talentos HiPo, la investigación muestra que del 5 al 20 por ciento de HiPo etiquetados inicialmente no tienen éxito durante el proceso de desarrollo.¹⁴ Este fracaso puede ser el resultado de una identificación errónea del talento HiPo o una señal de un proceso de desarrollo ineficiente. En cualquier caso, la investigación es clara que la identificación HiPo es una ciencia inexacta.

En el Panfleto de la Fuerza Aérea (AFPAM, por sus siglas en inglés) 36-2506: *Usted y sus promociones: El programa de promoción* para oficiales de la Fuerza Aérea, se describen y comunican el calendario, los procedimientos y los criterios utilizados para la promoción de oficiales. Además, el documento sirve como referencia para los procesos y prácticas de gestión de talentos de la USAF que facilitan la capacidad del servicio para distinguir el desempeño y el potencial de sus oficiales. Los siete criterios principales distintivos para las evaluaciones de oficiales son el desempeño laboral, el liderazgo, las cualidades profesionales, el alcance y la profundidad de la experiencia, la responsabilidad laboral, la educación militar académica y profesional y los logros específicos. La Fuerza Aérea de los EE. UU. evalúa el potencial relativo de cada oficial y se refiere al proceso de calificación como el concepto integrado de la persona, que ahora se denomina “Factores del concepto integrado del oficial”.¹⁵

La USAF define el potencial como “basado en el desempeño” y utiliza numerosas formas para crear un “registro acumulativo de rendimiento y potencial de promoción con base en ese desempeño”.¹⁶

Entonces es justo determinar que el talento HiPo de la USAF se clasifica por registro.¹⁷ Este tipo de clasificación de talento se adapta mejor a las organizaciones en entornos cambiantes no rápidos, o cuando los roles futuros son similares a los puestos anteriores; solo una minoría de organizaciones clasifica a los HiPo de esta manera.¹⁸ Además, categorizar el talento “por registro” es incongruente con la orientación estratégica actual de la USAF.

En el 2015, el General Mark A. Welsh III, entonces Jefe de Estado Mayor de la USAF, recalcó dos imperativos estratégicos: la agilidad y la inclusión. Dijo: “debemos comprometernos a cambiar las cosas que se interponen entre nosotros y nuestra capacidad para adaptarnos rápidamente”.¹⁹ Además, el SMP/HCA de la Fuerza Aérea utilizó este sentimiento en su sección “Gestión del talento”. Uno de los resultados era que la Fuerza Aérea “garantizara un sistema de recursos humanos institucional capaz de reconocer y adaptarse rápidamente al entorno cambiante”.²⁰ Esta afirmación insinúa que deben ocurrir ciertos cambios para que la Fuerza Aérea identifique su “pequeño subconjunto de aviadores que posean esos cambios constantes de habilidades, experiencias especiales y alto potencial”.²¹ Actualmente, los únicos conductos para capturar el potencial son a través de los documentos OPR, PRF, TR y Carta de evaluación, así como la verificación a través de los DT, MLR y CSB.

Un componente importante integrado en los OPR y PRF es el uso extensivo de estratificaciones que diferencian a los oficiales entre sí. Acompañando a la estratificación está la línea de empuje, mediante la cual el calificador comunica el potencial de un oficial para futuros roles de liderazgo. Sin embargo, la evaluación del potencial futuro del evaluador está restringida a causa de los límites de la aptitud del evaluador para juzgar los requisitos de servicio en niveles superiores más allá de la experiencia del evaluador, a pesar del alcance limitado del potencial de comunicación, la falta de una cifra numérica, introducción de un porcentaje o numerador mayor que uno que indica un calibre menor de oficial. Además, hay una distribución implícita de oficiales estratificados. No obstante, es difícil determinar dónde se produce la jerarquización numérica. Además, las estratificaciones de segundo y tercer nivel son confusas. ¿Cuál es la diferencia entre “uno de mis mejores oficiales” y “entre el 10% en el ala”? Parece implicar que “uno de mis mejores oficiales” es menos que el 10% de los mejores oficiales, pero más que un oficial “sobresaliente”.

La USAF también describe ocho competencias institucionales (IC, por sus siglas en inglés) y veinticinco subcompetencias.²² Las CI son “la base para crear programas profesionales de educación militar”, y esos programas “les permiten a los aviadores comprender y *posiblemente* demostrar las competencias IC deseadas”.²³ Además, el propósito de las IC es “crear las estrategias, directrices y procesos apropiados necesarios para preparar a todos los aviadores con la experiencia de liderazgo necesaria para cumplir las misiones de poderío aéreo asignadas”.²⁴ Además, el propósito explícito de las CI es “establecer estándares de comportamiento de liderazgo para todos niveles, y las CI “son patrones de conocimiento, destrezas, habilidades, comportamientos y otras características observables y mensurables necesarias para realizar funciones institucionales de ocupaciones con éxito”.²⁵ Las observaciones y medidas se dividen en cinco niveles distintos: básico, intermedio, competente, capacitado y avanzado. Cada medida corresponde a varias categorías salariales y se aplica tanto al personal alistado como a los oficiales, así como a los funcionarios públicos. En muchos casos, existe la expectativa de que los alistados, los oficiales y los funcionarios públicos demuestren el mismo nivel de competencia. En todo caso, es lógico que estas competencias estén destinadas a ser incluidas en la evaluación de desempeño de un oficial para medir su progreso de desarrollo y evaluar su potencial futuro.

Metodología

Se utilizó un diseño de estudio de caso intrínseco para comprender mejor las características o atributos de una CGO HiPo y cómo la USAF puede identificarlos, evaluarlos y capacitarlos

mejor. Los temas emergentes, de las entrevistas con los líderes superiores, sirvieron como las unidades de análisis para este artículo. A medida que surgieron los temas, los investigadores codificaron y rastrearon los datos con el software de investigación cualitativa Nvivo.

Invitamos a 18 líderes superiores de la USAF a participar en el estudio y 14 de ellos aceptaron participar (índice de respuesta de 77,7 por ciento). Estos 14 líderes superiores tenían un promedio de 28 años de servicio y tenían experiencia en DT, MLR o CSB, así como también múltiples asignaciones de mando. En total, se entrevistó a diez oficiales generales y cuatro coroneles con experiencia en vuelo, mantenimiento, operaciones especiales o cibernética para obtener sus puntos de vista sobre los oficiales HiPo.

Realizamos entrevistas semiestructuradas en persona, por teléfono y por correo electrónico. El medio utilizado dependía completamente del participante, su ubicación y su horario. El formato semiestructurado es ideal para situaciones en las que un investigador solo puede tener la oportunidad de entrevistar a un individuo.²⁶ Además, el Dr. H. Russell Bernard, profesor de antropología de la Universidad de la Florida, afirma que “las entrevistas semiestructuradas funcionan muy bien” en proyectos donde se trata con burócratas de alto nivel y la élite de una comunidad—personas acostumbradas al uso eficiente de su tiempo.²⁷ Solicitamos el permiso de cada participante para grabar la entrevista, y todos estuvieron de acuerdo.

Al final de cada entrevista, creamos una transcripción desnaturalizada del archivo de audio, revisamos notas y escribimos un resumen de las entrevistas para captar temas o palabras clave y frases. La transcripción desnaturalizada capta una representación textual del habla, pero no se ocupa de cada manifestación.²⁸ La transcripción naturalizada, en comparación, analiza la idiosincrasia de los patrones del habla, movimientos corporales y otras actividades no verbales a las que los sociólogos, el Dr. Ian Hutchby y el Dr. Robin Wooffitt, se refieren como conversación en interacción.²⁹ Por lo tanto, la transcripción desnaturalizada se consideró suficiente para captar la sustancia, la esencia y el significado de los pensamientos del participante.

El análisis de datos cualitativo es un esfuerzo continuo y constante realizado a lo largo del proceso de investigación.³⁰ A diferencia de la investigación cuantitativa, el investigador recopila y analiza datos simultáneamente. El proceso iterativo ayuda al investigador a organizar sus hallazgos para el informe final. Usamos la espiral de análisis de datos del Dr. John W. Creswell como una guía para atravesar los datos de las entrevistas.³¹ La espiral de análisis de datos contiene los siguientes pasos: organizar, examinar, clasificar y sintetizar.

Para clasificar los datos, usamos códigos (es decir, etiquetas) para asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial recopilada durante un estudio. Los códigos suelen estar “unidos a trozos de diferentes tamaños: palabras, frases, oraciones o párrafos completos”.³² Los códigos ayudan a responder varias preguntas, como ¿qué está sucediendo, ¿qué dice esto y qué transmite el participante? Comenzamos con cuatro categorías principales de codificación: indicadores de oficiales de alto rendimiento, indicadores de oficiales HiPo, procesos del sistema de gestión de personal e ideas de mejora del proceso. Estos códigos estaban directamente relacionados con las preguntas centrales y de investigación. A medida que avanzó el estudio, usamos el software de investigación cualitativa Nvivo para rastrear y administrar códigos. Finalmente, implementamos el proceso de codificación de ocho pasos de Tesch para descubrir sistemáticamente temas emergentes.³³

Según lo recomendado por Creswell, para garantizar la fiabilidad y la validez de nuestro estudio implementamos dos estrategias: triangulación y verificación de miembros.³⁴ La triangulación implica analizar diferentes fuentes de datos para justificar los temas. Durante la fase de análisis de datos, hicimos referencias cruzadas con estudios de empleados HiPo de la industria privada. El propósito de comparar los dos fue descubrir temas similares en la industria. La intención era vincular ideas, descubrir soluciones empresariales implementadas y cómo se pueden relacionar con el estudio de investigación. La verificación de miembros es un proceso en el que el investigador solicita comentarios de los participantes sobre las interpretaciones y la credibilidad de los

hallazgos. Al final del estudio, realizamos entrevistas de seguimiento, discutimos los temas principales y brindamos una oportunidad para que los participantes analizaran los hallazgos de manera crítica. Los comentarios de los participantes sirvieron como otro control sobre la viabilidad de las interpretaciones del investigador.³⁵

Análisis de Datos

Los datos principales de la investigación se componen de entrevistas a líderes superiores con una exhaustiva revisión de la literatura que sirve como fuente de datos secundaria. En total, el investigador hizo referencia o citó 175 artículos académicos, libros de texto y estudios de casos de gestión del talento. La revisión de la literatura le permitió al investigador orientar, comparar y ayudar a analizar los datos de la entrevista. Las 14 entrevistas sumaron más de 12 horas de audio, lo que equivale a 193 páginas de transcripciones. El medio utilizado para las entrevistas varió con la preponderancia realizada por teléfono. En todos los casos, las conversaciones se grabaron usando la aplicación Voice Memo de Apple o la aplicación TapeACall. Una vez completado, todos los archivos de audio se transcribieron usando técnicas desnaturalizadas y el software Wreally Transcribe. El investigador concluyó el proceso de entrevistas cuando se logró la “saturación de datos”.

Después de todas las entrevistas, los investigadores generaron 15 códigos. Utilizando la consulta de frecuencia de palabra de Nvivo, la nube de palabras (word cloud) y la función de árbol de palabras (word tree), identificamos cuatro categorías amplias y nueve subcategorías. Las cuatro categorías fueron indicadores HiPo, indicadores de alto rendimiento, problemas percibidos y recomendaciones. Las ocho subcategorías eran perspectivas organizacionales, categorías de potencial, nominación de HiPo, evaluación de HiPo, desarrollo de HiPo, problemas de la junta, problemas del sistema y problemas de proceso. Al igual que con otros estudios de caso de talento HiPo, hubo una superposición en la forma en que los participantes definieron el desempeño de un oficial versus su potencial. La principal tarea fue analizar la diferencia entre las dos definiciones. Nuestro análisis descubrió los tres principales indicadores HiPo, la perspectiva de la USAF de los oficiales HiPo, y cómo los participantes nominan, evalúan y capacitan a los oficiales HiPo.

Los tres indicadores principales de talento HiPo, según lo descrito por los participantes de la entrevista, fueron el rendimiento sostenido, el aprendizaje continuo y las habilidades de liderazgo demostrativo. El desempeño sostenido se identificó como un indicador importante del desempeño futuro de un oficial ya que el sistema de promoción está diseñado para recompensar tales comportamientos. Una metodología de rendimiento sostenido es la más adecuada para entornos cambiantes estáticos y no rápidos, ya que los roles futuros son como los puestos pasados o actuales.³⁶ Además, un alto directivo identificó esto como un problema. Si bien “los oficiales pueden tener un buen desempeño en un nivel, eso no indica que tendrán éxito en futuros roles”.

El aprendizaje continuo fue otro identificador de HiPo mencionado por los participantes. En algunos casos, los participantes declararon que los oficiales HiPo eran “aprendices de por vida” mientras que otros los describieron como “curiosos, reflexivos o continuamente buscando comentarios”. La característica común entre todas las respuestas fue que los oficiales HiPo no están satisfechos con su estado actual. Siempre intentan mejorarse a sí mismos y a los demás. El enfoque más allá de las necesidades y deseos individuales encarna el tercer indicador de HiPo, que es el liderazgo. Todos los participantes mencionaron las habilidades de liderazgo altamente desarrolladas como indicador de un oficial HiPo. Cuando se combinan, estos indicadores de oficiales HiPo se parecen mucho a los estándares de la industria. En comparación, las principales indicaciones del talento HiPo en el sector privado son el impulso, el aprendizaje, la agilidad y el liderazgo. Este descubrimiento indica que las mejores prácticas de la industria pueden proporcionar soluciones pragmáticas en el proceso de identificación del oficial HiPo de la USAF.

Muchos participantes declararon que las estratificaciones eran un medio de comunicar el potencial de un oficial. Las estratificaciones radican en la quinta y novena línea de un OPR, así como en la línea inferior de un PRF. Así como varios estudios psicológicos, de comunicación y publicitarios indican que las últimas impresiones influyen de manera dramática en las evaluaciones, también lo es la ubicación de las estratificaciones en estos documentos oficiales.³⁷ En la mayoría de los casos, los participantes declararon que las estratificaciones servían tanto de desempeño actual como potencial futuro para el indicador de rendimiento. Sin embargo, algunos participantes informaron que creían que las estratificaciones eran un indicador de solo el rendimiento actual. En todo caso, cuando se les preguntó cómo evaluaban los registros mientras trabajaban en un DT, MLR o CSB, las estratificaciones se mencionaron como una forma de diferenciar el potencial de promoción, en todos los casos. Varios de los participantes atenuaron explícitamente las estratificaciones con “todo el trabajo” de los oficiales.

En calidad de comandantes, los participantes declararon su intención de presionar a los oficiales HiPo para diferentes trabajos o tareas como un medio para comunicar su potencial. En algunos casos, los otros trabajos tuvieron la forma de proyectos desafiantes que recibieron “mayor visibilidad” de los líderes superiores. Algunos de los participantes declararon que el propósito de estas acciones era resaltar el potencial del oficial en base a su conocimiento de cómo funciona el sistema. Si bien presionar a los oficiales para que estén más cerca de los líderes superiores es una forma de comunicar el potencial de un oficial, el acto también sirve como medio de evaluación. Tal como se establece en el proceso de evaluación de HiPo, los líderes superiores usan asignaciones “extensas” para desafiar a los oficiales fuera de su competencia básica. El propósito de una asignación “extensa” es sacar a los empleados HiPo de sus actividades cotidianas normales y hacerlos responsables de algo más estratégico en naturaleza.³⁸

Más allá de las asignaciones extensas, la mayoría de los participantes indicaron que la orientación, la tutoría y la retroalimentación del líder superior eran un medio para capacitar a los oficiales HiPo. Aunque algunos pueden argumentar que el coaching, la tutoría y la retroalimentación no deben reservarse únicamente para un grupo selecto de individuos, múltiples estudios y artículos recomiendan invertir deliberadamente más recursos para estos esfuerzos.³⁹ El término clave, tanto de estudios previos como de participantes, fue la percepción y darse cuenta del valor de llevar a cabo deliberadamente las tres actividades acordes con el nivel de talento de un oficial o empleado.

La mayoría de los participantes afirmaron que el proceso de las juntas fue extremadamente eficiente dado el volumen de registros que requieren revisión. Sin embargo, 10 de los 14 participantes identificaron varios problemas con el sistema o proceso. Un alto directivo afirmó que la parte más difícil de una junta era la cantidad de “tareas requeridas, antes de la llegada”. En este caso, el participante discutía un DT y creía que parte del trabajo realizado en el sitio debería lograrse de antemano. Además, varios participantes mencionaron la diferencia en los resultados de puntuación al comparar un DT con un CSB. Aunque el “tamaño de la población y la composición con la que compite el oficial es diferente, hay ocasiones en que los puntajes entre los grupos son significativamente diferentes”.

Es importante tener en cuenta que las juntas de DT, MLR y CSB no comparten puntajes o información entre sí. La única forma en que los DT notan una discrepancia de puntuación es analizando los resultados de la promoción y comparándolos con su vector. Como ejemplo, si un DT emite a un oficial un vector de Jefes de Estado Mayor Conjunto (JCS, por sus siglas en inglés), está señalando dos cosas. En primer lugar, el oficial se encuentra entre los niveles superiores de su comunidad y, en segundo lugar, el oficial debe ser considerado para una oportunidad laboral en el JCS. Sin embargo, si el CSB no lo promueve o el oficial no es seleccionado para una oportunidad de educación de desarrollo intermedio (IDE, por sus siglas en inglés), el DT sabe que hay una diferencia entre su puntaje y el CSB. Este problema también puede identificarse en el orden inverso. Supongamos que un oficial fue promovido y que fue seleccionado por la escuela

el año anterior. El procedimiento DT sabe que esta persona no recibió un vector fuerte y al anotar los registros, determinó que el oficial estaba fuera del 20 por ciento superior de su área funcional. En ambos casos, el DT debe conciliar la diferencia.

Hay una tendencia a promover la familiaridad y preferencia sobre los criterios objetivos de las necesidades del servicio para el futuro. Para ser claros, no estamos sugiriendo que los miembros de la junta ignoren deliberadamente al Secretario de la Fuerza Aérea o al comandante al calificar los expedientes. Postulamos que hay una posibilidad de que los miembros de la junta incorporen sus valores en el proceso, que está en línea con las respuestas a la entrevista y la teoría *Leader-Member Exchange* (Intercambio entre el líder y el miembro, LMX, por sus siglas en inglés). La teoría LMX describe la relación de dar y recibir entre los líderes y sus subordinados.⁴⁰ Los miembros dentro del grupo comparten sistemas de valores comunes, mientras que los miembros fuera del grupo tienen poco en común con el líder. La investigación también revela que las unidades de trabajo se diferencian a través de las relaciones LMX aproximadamente el 90 por ciento del tiempo. Por lo tanto, el hallazgo del investigador no es poco común, debe esperarse, y se reafirmó en el sentimiento similar de otro participante.

Otro líder superior creía que “la verdadera fuerza y el liderazgo de una persona no se encuentran en un expediente en papel, que es claramente donde importa”. Como el expediente en papel contiene numerosos logros durante la carrera de un oficial, el sistema actual ve la acumulación de logros como una métrica análoga para el talento. Varios mencionaron ciertos logros como “hitos de la carrera”. La mitad de los participantes identificaron explícitamente al Egresado Distinguido (DG, por sus siglas en inglés) de la Escuela para Oficiales de Escuadrón (SOS, por sus siglas en inglés) como uno de estos hitos, mientras que la otra mitad hizo referencia a todos los premios recibidos de los programas de capacitación o desarrollo como tales. Si bien la mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en que los premios de DG eran indicativos de demostrar “un rendimiento excelente, en relación con sus pares”, 5 de los 14 participantes afirmaron que los DG del SOS enían una ponderación desproporcionada.

Si bien los premios de la capacitación formal constituyen un discriminador importante en los expedientes de un oficial, las estratificaciones en los OPR y PRF fue otro tema planteado por los participantes. No se puede exagerar el valor y la importancia de las estratificaciones. Desde la perspectiva de un comandante, la estratificación de un oficial indica potencial. Sin embargo, un participante preguntó retóricamente: “¿Cree que las estratificaciones significan lo mismo para todos los comandantes?” El participante continuó diciendo que “determinar cuán poco separamos la estratificación es una distinción importante. La “delgadez” de una estratificación describe la especificidad de un grupo de pares relevante (por ejemplo, el número 1 de 10 capitanes pilotos instructores en el 2008 versus el número 1 de 10 capitanes). Esta última afirmación se refiere a la falta de una forma codificada o universal de diseñar una estratificación de oficiales, lo que puede generar problemas en el proceso de las juntas.

Recomendaciones

Los resultados de este estudio ofrecen una idea de cómo la Fuerza Aérea de los EE. UU. delinea el desempeño actual de un oficial de su potencial futuro. Además, los hallazgos iluminan el alcance y la profundidad en que la USAF define el talento a nivel estratégico, operacional e individual. Con base en la revisión de la literatura y los datos de las entrevistas, brindamos siete recomendaciones para mejorar la forma en que la Fuerza Aérea identifica, evalúa y capacita a los oficiales de HiPo.

1. Establecer una definición formal de oficiales de alto potencial.

Esta definición debe captar las “habilidades en constante evolución, las experiencias especiales y el alto potencial, que permiten la agilidad estratégica que la Fuerza Aérea del futuro exige”.⁴¹ En la AFI 36-2406 se establece que el potencial se “basa en el desempeño” y se utilizan numerosas formas para crear un “registro acumulativo del potencial de rendimiento y promoción con base en ese desempeño”.⁴² En la Instrucción 36-2640 del Comando de la Reserva de la Fuerza Aérea se usa el acrónimo “HP” para significar “alto potencial” y se establece que un individuo se ha reunido con una junta investigadora del comando o aparece en la lista de personal clave.⁴³ En la directriz del Cuartel General del Estado Mayor de la Fuerza Aérea se describen los indicadores de potencial como DG de una fuente de nombramientos, programa de capacitación formal, PME, IDE, SDE, estratificación OPR de alto nivel, selección de BPZ y otros criterios objetivos. Sin embargo, todas estas áreas pueden no ser indicadores válidos de potencial. De hecho, la investigación y la industria privada coinciden en que el impulso, la capacidad de aprender, el liderazgo y otras competencias y habilidades de liderazgo son los principales indicios de los empleados de HiPo. El investigador descubrió que los líderes principales entrevistados estaban de acuerdo con esta conclusión. En consecuencia, las preguntas pendientes son ¿qué habilidades debería medir la Fuerza Aérea de los Estados Unidos y cómo debería medirlas? Estas preguntas conducen a nuestra segunda recomendación.

2. Evaluar a los oficiales contra las competencias institucionales en el AFMAN 36-2647.

El propósito de las competencias institucionales es “establecer estándares de conducta de liderazgo para todos los niveles”, y para ello deben ser “patrones de conocimiento, destrezas, habilidades, comportamientos y otras características observables y mensurables necesarias para realizar tareas institucionales y ocupacionales con éxito”.⁴⁴ Por lo tanto, estos criterios requieren inculcación en los expedientes de todos los oficiales. Algunos pueden argumentar que esta recomendación es demasiado engorrosa y difícil de manejar en vista de la documentación actual utilizada para evaluar a los oficiales, lo que puede ser cierto. Sin embargo, asumiendo que las competencias institucionales se alinean adecuadamente con el HCA, es crucial que la USAF actúe de acuerdo con esta recomendación.

3. Adoptar un modelo sencillo y ejecutable para evaluar el potencial de todos los oficiales subalternos.

Las organizaciones que se considera que tienen las “mejores prácticas” en el campo de la gestión del talento, usan modelos para identificar y evaluar el potencial de sus empleados. Los modelos están disponibles para medir el potencial futuro de un empleado. Miden la probabilidad de que un individuo pueda asumir con éxito roles y responsabilidades mayores, tanto en envergadura como en profundidad, como líderes en su organización. Estos modelos son una excelente plantilla para identificar y evaluar de manera deliberada y metódica los CGO HiPo.

4. Aumentar los roles y las responsabilidades otorgadas a los oficiales subalternos.

Si el propósito de un programa de oficiales de HiPo es identificar futuros líderes, entonces el proceso de evaluación debe incluir desafíos de liderazgo que prueben verdaderamente la capacidad de un oficial. Estas “pruebas” deben monitorearse y rastrearse más allá de una línea de estratificación o **empuje**. La literatura no incluye ninguna instancia en la que las empresas destilaron el rendimiento de un individuo, o su potencial para desempeñarse en el futuro, en un número singular en relación con sus pares. De hecho, las mejores compañías de gestión de ta-

lentos usan múltiples fuentes para identificar y evaluar a los empleados de HiPo. Estas fuentes incluyen una evaluación objetiva de la gestión presupuestaria, el impacto del proyecto en el rendimiento del negocio, así como la retroalimentación entre colegas, subordinados y supervisores. La Fuerza Aérea de los EE. UU. debe alcanzar este nivel de fidelidad de la capacidad de un oficial para evaluar con precisión su potencial para futuros roles de liderazgo. La información captada debe ser monitoreada y mantenida por una entidad central de gestión del talento. Actualmente, las oficinas de desarrollo de fuerzas están mejor alineadas para cumplir esta función, mientras que las DT son las más adecuadas para llevar a cabo la evaluación anual y el desarrollo del grupo de talentos HiPo. Lamentablemente, los DT carecen de la autoridad para ser tan efectivas como se esperaba, lo que conduce a la quinta recomendación.

5. Los equipos de desarrollo deben tener el poder de utilizar el proceso de asignación como un medio para desarrollar deliberadamente oficiales.

Aunque los DT deben identificar “la educación, la capacitación y las experiencias apropiadas para los oficiales”, los únicos resultados que proporcionan son vectores de asignación y retroalimentación profesional.⁴⁵ El Centro de Personal de la Fuerza Aérea es la única organización con autoridad para generar asignaciones. Los DT deben ser capaces de vincular sus estrategias de desarrollo con las asignaciones de oficiales. Además, el movimiento de personal en la industria no ocurre fortuitamente—especialmente para alguien señalado como HiPo. La asignación y el desarrollo de un HiPo es un proceso muy deliberado. Los empleados se mudan a lugares donde la experiencia laboral está destinada a prepararlos para roles futuros en la organización. Además, la Fuerza Aérea de los EE. UU. debería considerar ubicar deliberadamente a los CGO con mentores que puedan facilitar un mayor desarrollo profesional.

6. Reemplazar las promociones BPZ/IPZ/APZ con ventanas de promoción.

Actualmente, las juntas BPZ no siguen un modelo similar a las juntas IPZ y APZ. La tasa de asignación de “Definitivamente Promover” (DP, por sus siglas en inglés) es del 10 por ciento para las promociones de BPZ para teniente coronel y el 15 por ciento para coronel. Comparativamente, las tasas de “DP” IPZ y APZ “DP” son del 40 y 20 por ciento, respectivamente.⁴⁶ Estos límites de asignación DP están destinados a asegurar que solamente “los expedientes más calificados son aprobados” y brindan una mayor posibilidad de que “una cifra significativa de oficiales reciban recomendaciones de “Promover”.⁴⁷ Aunque la USAF puede promover según su tasa “DP” asignada, rara vez lo hace.⁴⁸ Además, el puntaje de los expedientes BPZ es diferente al proceso IPZ y APZ. En primer lugar, la puntuación de BPZ comienza con un voto positivo o negativo, sí o no, que determina qué expedientes se considerarán “excepcionalmente bien calificados”.⁴⁹ Luego, la junta solamente califica esos expedientes.

Si bien hay procesos para calibrar las selecciones de BPZ con las selecciones de IPZ, algunos líderes superiores mencionaron, con uno afirmando directamente, que el proceso fue “puramente un ejercicio de llenar las casillas”. El participante continuó diciendo que las juntas BPZ “buscan los marcadores que se destacan (es decir, PME DG, a qué escuela asistió un individuo, y la cantidad de estratificaciones número uno recibidas). Estas juntas consideran los logros profesionales anteriores como análogos para los criterios de promoción, mientras que la junta de IPZ al menos intenta determinar la capacidad de un individuo para servir en el siguiente grado”. El líder que fue entrevistado entendía el sistema de cuotas, pero no entendía por qué el proceso era diferente. Del mismo modo, postulamos que el talento HiPo o el potencial de promoción es indiferente a los grupos por año.

Como tal, el investigador propone una alternativa al modelo de promoción actual mediante la creación de ventanas de promoción que se parecen a la línea de tiempo de BPZ, pero altera el sistema de cuotas y la mentalidad. La principal diferencia entre los dos métodos es que cualquiera que sea elegible para ascenso a teniente coronel o coronel vería la misma junta y sería examinado de la misma manera. Esta modificación permite la equidad y la transparencia en el proceso.

7. Permitir comentarios del equipo de desarrollo, vectores y comentarios del Plan de Desarrollo de Airman en la revisión a nivel gerencial y en el proceso de la Junta Central de Selección.

Los DT tienen mucha más flexibilidad y latitud cuando revisan los expedientes de los oficiales. Según los líderes superiores entrevistados, la cantidad de tiempo que se pasa en cada expediente varía de una junta a otra. Sin embargo, los DT normalmente pasan ocho minutos en un expediente, mientras que los MLR y los CSB pasan dos minutos o menos por expediente. Además, los DT pueden discutir a los individuos abiertamente y no están sujetos al rígido proceso de puntuación que MLR y CSB deben seguir. La razón de esta diferencia es atribuible a sus respectivos productos. Una junta de MLR asigna recomendaciones adicionales de DP, lo que proporciona un efecto positivo demostrable en las tasas de promoción, mientras que la CSB promueve a las personas. En comparación, los DT ofrecen vectores de asignación y comentarios, sin autoridad formal. Aun así, los DT ven los mismos expedientes, desarrollan una lista similar de oficiales ordenados según el rango, pero pueden darse el lujo de revisar también el ADP de un oficial. Cuando se combina con la experiencia funcional de su carrera, la rica fuente de datos proporciona un medio más robusto para evaluar el potencial de un oficial. ¿Por qué no utilizaríamos esta información para determinar a quién promover?

Algunos pueden argumentar que esto proporcionaría una influencia indebida en las juntas posteriores. Nuestro contrapunto es ¿cómo difiere la ayuda del DT para la promoción de una recomendación MLR DP? Al final, es solo información, y cada junta debe evaluar independientemente el potencial futuro de un oficial para servir en roles y responsabilidades mayores. Sin embargo, los DT están mejor situados para conocer y comprender a los oficiales que evalúan. Por lo tanto, recomendamos que los resultados de DT se empaqueten e incluyan para que las MLR y los CSB los consideren. Algunas ideas ofrecidas para su consideración están proporcionando: porcentajes de la posición del oficial dentro de su respectiva comunidad, vectores de salida, notas DT sobre individuos, o una lista DT de oficiales ordenados según el rango, que tiene la intención de servir como una herramienta de análisis comparativo después que una junta se convoca.

Resumen

La USAF enfrenta varios desafíos en los próximos años, ya sea la retención de personal o restricciones fiscales. El entorno operativo actual dicta un nuevo vistazo a las diversas formas en que la USAF lleva a cabo los negocios. Por lo tanto, es imprescindible que la Fuerza Aérea identifique, evalúe y desarrolle eficazmente a sus mejores talentos para tener éxito en futuros conflictos militares. Si bien parece que el enfoque de este artículo se centra estrictamente en el talento de nivel superior, el criterio utilizado para evaluar se aplica a todos los aviadores. Actualmente, la definición de talento de la USAF no está clara. Su sistema de personal requiere sencillez y transparencia. Al capitalizar las recomendaciones esbozadas, la USAF puede aprovechar su mayor activo—su gente. □

Notas

1. Air Force Instruction (AFI) (Instrucción de la Fuerza Aérea) 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Sistema de evaluación para oficiales y alistados), (Washington, DC: USAF), 8 de noviembre de 2016, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2406/afi36-2406.pdf.

2. Roy Maurer, "High Performance Not Always Indicative of Future Success Available" (Un alto rendimiento no siempre es indicio de futuro éxito disponible), Society for Human Resource Management (Sociedad para la gestión de recursos humanos), 12 de marzo de 2015, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/high-performance-future-success.aspx>.

3. Andre Lavoie, "Lavoie A. High Performers and High-Potential Employees Are Not One in the Same" (Empleados de alto rendimiento y alto potencial no son lo mismo), Entrepreneur, 7 de julio de 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/248018>.

4. James Peters y Bruce Sevy, "The High Cost of Misidentifying High-Potential Leaders" (El alto coste de no identificar líderes de alto potencial), Korn Ferry Institute, 2014, https://dsqajllakrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/Korn-Ferry-Institute-Misidentification.pdf.

5. Ibid.
6. USAF, *Human Capital Annex to the USAF Strategic Master Plan* (Anexo sobre capital humano al Plan Maestro Estratégico de la USAF), mayo de 2015, (Washington, DC: USAF), May 2015, http://www.af.mil/Portals/1/documents/Force%20Management/Human_Capital_Annex.pdf?timestamp=1434024283105.
7. Rob Silzer y Allen A. Church, "Identifying and Assessing High-Potential Talent: Current Organizational Factors" (Identificando y evaluando el talento de alto potencial) en *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (Gestión del talento impulsado por la estrategia: Un imperativo del liderazgo), editores Silzer y Dowell B, (San Francisco, CA: Jossey-Bass), 2010, 213–79.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Douglas A. Ready, Jay A. Conger, y Linda A. Hill, "Are You a High Potential?" (¿Posee usted un alto potencial?) *Harvard Business Review* (Junio de 2010): 78–84, <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>.
15. USAF Pamphlet (AFP) (Folleto de la USAF) 36-2506, *You and Your Promotions—The Air Force Officer Promotion Program* (Usted y sus ascensos—el Programa de ascensos para los oficiales de la Fuerza Aérea), (Washington, DC: USAF), Septiembre de 1997; y USAF, AFI 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Sistemas de evaluación para oficiales y alistados).
16. Ibid.
17. Silzer y Church, "Identifying and Assessing High-Potential Talent."
18. Ibid.
19. Gen Mark A. Welsh III, USAF, "A Call to the Future: The New Air Force Strategic Framework" (Un llamado al futuro: El nuevo marco estratégico de la Fuerza Aérea), *Strategic Studies Quarterly* 9, núm. 2 (Verano 2015): 3–10, http://www.airuniversity.af.mil/Portals/10/SSQ/documents/Volume-09_Issue-2/welsh.pdf.
20. USAF, Human Capital Annex to the USAF Strategic Master Plan.
21. Ibid.
22. USAF Manual (AFMAN) 36-2647, *Institutional Competency Development and Management* (Desarrollo y gestión de la aptitudes de desarrollo en la institución), (Washington, DC: USAF), 2016, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afman36-2647/afman36-2647.pdf.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. H. Russell Bernard, *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (Métodos de investigación en la antropología: Enfoques cualitativos y cuantitativos) (New York: Rowan and Littlefield), 2006.
27. Ibid., 212.
28. Daniel G. Oliver, Julianne M. Serovich, y Tina L. Mason, "Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research" (Restricciones y oportunidades con la transcripción de entrevistas: Hacia la reflexión en la investigación cualitativa), *Social Forces* 84, no. 2 (Diciembre de 2005):1273–89, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1400594/>.
29. Ian Hutchby y Robin Wooffitt, *Conversation Analysis* (Análisis de la conversación), (Cambridge, MA: Polity Press), 2008.
30. John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos) (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications), 2014.
31. Ibid.
32. Matthew B. Miles y A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Análisis cualitativo de datos: Un libro de referencia ampliado) (Thousand Oaks, CA: Sage Publishing), 1994, 56.
33. Renata Tesch, *Qualitative Analysis Types and Software* (Tipos y software de análisis), (New York, NY: Falmer), 1990.
34. Creswell, *Research Design*.
35. Dvora Yanow y Peregrine Schwartz-Shea, *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn* (Interpretación y método: Métodos de investigación empírica y el cambio interpretativo), (New York, NY: Routledge Taylor and Francis Group), 2006.
36. Silzer y Church, *Identifying and Assessing High-Potential Talent*.
37. Jasmin Bergeron, Jean-Mathieu Fallu, y Jasmin Roy, "A Comparison of the Effects of the First and the Last Impression in a Sales Meeting" (Una comparación de los efectos de la primera y la última impresión en una reunión de ventas), *Recherche et Applications en Marketing* 23, no. 2, 19–36, <https://www.jstor.org/stable/40589562>.
38. Jimmy C. Huang y Carole Tansley, "Sneaking Through the Minefield of Talent Management: The Notion of Rhetorical Obfuscation" (Ocultándose en la mina de la gestión del talento: La noción de la ofuscación retórica), *The International Journal of Human Resource Management* 23, núm. 17 (2012): 3,673–91, https://www.researchgate.net/publication/254299173_Sneaking_through_the_minefield_of_talent_management_The_notion_of_rhetorical_obfuscation.

39. Ibid., y Michael Campbell y Roland Smith, “High-Potential Talent: A View from Inside the Leadership Pipeline” (Talento de alto potencial: Un vistazo desde adentro del proceso de liderazgo), *Center for Creative Leadership*, 2014, <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/high-potential-talent-center-for-creative-leadership.pdf>.

40. Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, y Sandy J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future” (Teoría del intercambio entre el líder y el miembro: El pasado y el potencial para el futuro), *Research in Personnel and Human Resource Management* 15 (Enero de 1997): 47–120, https://www.researchgate.net/publication/232504779_Leader-member_exchange_theory_The_past_and_potential_for_the_future.

41. USAF, *Human Capital Annex to the USAF Strategic Master Plan*.

42. AFI 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems*.

43. USAF Reserve Command (AFRC) Instruction 36-2640 (Instrucción 36-2640 del Comando de la Reserva de la Fuerza Aérea), *Personnel: Executing Air Force Reserve Force Development* (Personal: Ejecutando el desarrollo de la Reserva de la Fuerza Aérea), (Washington, DC: Air Force Reserve), 2013, <http://static.e-publishing.af.mil/production/1/afrc/publication/afrci36-2640/afrci36-2640.pdf>.

44. AFMAN 36-2647, *Institutional Competency Development and Management*.

45. AFRC 36-2640, *Personnel: Executing Air Force Reserve Force Development*.

46. AFP 36-2506, *You and Your Promotions*.

47. AFI 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems*.

48. Lt Col Aaron Marx, USMC, “Rethinking Marine Corps Officer Promotion and Retention” (Reconsiderando la promoción y retención de oficiales del Cuerpo de Infantería de Marina), *Center for 21st Century Security and Intelligence*, Septiembre de 2014, <https://www.brookings.edu/research/rethinking-marine-corps-officer-promotion-and-retention/>.

49. USAF Guidance Memorandum 36-2501 (Memorando guía 36-2501 de la USAF), *Personnel: Officer Promotions and Selective Continuation* (Personal: Promociones de oficiales y continuación selectiva), (Washington, DC: USAF), 24 de junio de 2016, <http://www.afpc.af.mil/Portals/70/documents/Life%20and%20Career/Promotions/AFI%2036-2501.pdf?ver=2017-01-12-101726-643>.



Mayor Steven T. Nolan (MS, Air Force Institute of Technology) es un piloto de mayor antigüedad con más de 3,300 horas de vuelo en el T-37, T-1, y C-17A, incluyendo 267 misiones de combate en apoyo a las Operaciones Libertad Dura-dera, Libertad para Irak y Nuevo Amanecer. En la actualidad asiste a la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales (SAASS, por sus siglas en inglés) en la Base Aérea Maxwell. La SAASS es la escuela de posgrado de la USAF para estrategias a nivel nacional donde la herramienta militar—en particular el poderío aéreo—se considera como uno de varios instrumentos de poder que puede (o no) ser apropiado para lograr los objetivos nacionales. Antes de esta asignación el Mayor Nolan era estudiante en el Programa de Estudios Avanzados de Movilidad Aérea en la Base Conjunta McGuire-Dix-Lakehurst, New Jersey..



Dr. Robert E. Overstreet, (PhD, Auburn University) es profesor adjunto de gestión de la cadena de suministro, Departamento de Cadena de Suministro y Sistemas de Informática, Ivy College of Business, Iowa State University. Es retirado de la USAF en calidad de oficial de apresto de logística con casi 28 años de experiencia tanto en logística médica como logística de línea. Ha publicado artículos en varias revistas, inclusive en el *Journal of Business Logistics* (Revista de Logística de Negocios), *International Journal of Logistics Management* (Revista Internacional de Gestión de Logística), *International Journal of Production Economics* (Revista Internacional de Economía Productiva), *Journal of Applied Social Psychology* (Revista de Psicología Social Aplicada), *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* (Revista de Logística Humanitaria y Gestión de Cadena de Suministro) y el *Transportation Journal* (Revista de Transporte).