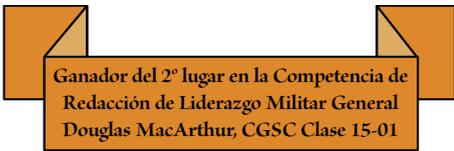


Un cambio de cultura basado en la confianza

Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión



Ganador del 2º lugar en la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar General Douglas MacArthur, CGSC Clase 15-01

Mayor Gregory M. Blom, Fuerza Aérea de EUA

En enero de 2015, la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA auspició una charla presentada por el autor exitoso Ori Brafman. En esta charla, Brafman habló acerca del liderazgo ágil con un público de 1 100 oficiales militares de grado superior. Antes de tomar sus asientos, cada integrante del público recibió una ficha. A mitad de la presentación, Brafman pidió a los oficiales que sacaran sus fichas y escribieran una manera en que el Ejército podría fomentar de manera más eficaz, la confianza y habilitar el mando tipo misión¹.

Después de que los participantes de la charla habían escrito sus ideas en las fichas, las pasaron a otros en el público quienes leyeron las ideas y les asignaron un valor numérico del uno al cinco. Mientras mejor era la idea, más alto era el valor numérico asignado. El público repitió el proceso de pasar y calificar cinco veces antes de sumar el total de los puntos. Luego, Brafman le pidió al público que levantaran sus manos si habían tenido en sus manos una ficha con la calificación perfecta de 25 puntos. Los individuos identificados revelaron al público las «mejores ideas». Asombrosamente, la mayoría de las ideas discutidas compartieron la misma temática de que los soldados no se sienten

empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escrutinados por los procesos burocráticos.

Este resultado puede ser una sacudida para los líderes del Ejército de mayor antigüedad que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el Servicio de la filosofía del mando tipo misión. Esa filosofía habilita a las fuerzas militares para responder rápidamente ante situaciones ambiguas y apoya los principios de las operaciones del Ejército en el *Concepto Operacional del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo* (2014)². El mando tipo misión exitoso requiere líderes que proporcionen una intención clara, luego deleguen y empoderen a sus subalternos para fomentar una iniciativa disciplinada. Sin embargo, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, el estándar que establece el Ejército para que cumplan los líderes, no refuerza estas premisas³.

Además, los procesos burocráticos y las recientes políticas amplias del Servicio han erosionado la confianza en cada nivel de la fuerza, un requisito del mando tipo misión. El modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército necesita ser modificado para que refuerce los principios de liderazgo del mando tipo misión ausentes. La codificación explícita de



(Foto del sargento Whitney C. Houston, 128º Movil Public) Destacamento de Asuntos

Soldados de la 82ª División aerotransportada participan en un asalto aéreo sobre *Darwazgay Pass* el 23 de junio de 2014 en la provincia de Zabul, Afganistán.

estos principios servirá como un mecanismo incorporado para reforzar el mando tipo misión y fomentar un cambio cultural basado en la confianza.

Los principios adoptados en la filosofía del mando tipo misión no son nuevos. El concepto alemán de mando tipo misión, *Führen mit Auftrag* (liderazgo orientado hacia la misión), mejor conocido como *Auftragstaktik*, data de siglos⁴. A raíz de la derrota arrolladora en Jena y Auerstadt en 1806, los prusianos se dieron cuenta de que su manera mecanicista de llevar a cabo la guerra se había tornado insuficiente. Defendido por el mariscal de campo Helmuth von Moltke, el viejo, los prusianos comenzaron a alentar sistemas de mando y organizaciones militares más ágiles⁵. En un artículo publicado en una revista de Estudios estratégicos titulado «The long and Winding Road» (El camino largo y tortuoso), Eitan Shamir discute cómo Moltke percibió el *Auftragstaktik*:

Los superiores especifican los objetivos y limitaciones de la misión, y asignan recursos y el resto se lo dejan a sus subalternos. Las destrezas más recientes, creatividad y compromiso, o la falta de las mismas al final determinarán el plan de batalla y su ejecución⁶.

Como la filosofía de mando tipo misión del Ejército de EUA, el *Auftragstaktik* depende de los líderes a fin de proporcionar dirección para luego delegar y empoderar a los subalternos. Esto fomenta la iniciativa, destreza y creatividad individual. El incorporar esos principios en la cultura militar prusiana sirvió como una fuerza impulsora eficaz en las victorias tácticas alemanas en la Segunda Guerra Mundial⁷.

La asimilación del *Führen mit Auftrag* en la cultura militar prusiana fue paulatina⁸. La asimilación del mando tipo misión en la cultura del Ejército de EUA también será un proceso gradual. Lo que agrava el desafío es el enfoque administrativo del Ejército que según Shamir está «caracterizado por la centralización, estandarización, planificación detallada, análisis cuantitativo y aspira lograr eficacia y certidumbre máxima»⁹. Este enfoque administrativo es eficaz para las operaciones centralizadas pero es contrario a muchos principios del mando tipo misión.

Sorprendentemente, muchos de estos principios han aparecido en las publicaciones doctrinales del Ejército de EUA por más de un siglo. El coronel retirado del Ejército Clinton J. Ancker III, detalla esta historia en un artículo publicado en *Military Review* titulado «La

- Ser técnica y tácticamente competente
- Conocerse a sí mismo y buscar la auto mejora
- Conocer a sus soldados y velar por su bienestar
- Mantener a sus soldados informados
- Dar el ejemplo
- Garantizar que la tarea se comprenda, se supervise y se logre.
- Adiestrar a sus soldados como un equipo
- Tomar decisiones válidas y oportunas
- Desarrollar un sentido de responsabilidad entre los subalternos
- Usar el comando de conformidad con sus capacidades
- Buscar y tomar responsabilidad por sus acciones

Figura 1. Principios de liderazgo del Ejército, 1958

evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente» (edición de marzo-abril de 2013). Ancker rastrea las raíces del mando tipo misión desde el primer manual de Armas combinadas del Ejército, los *Reglamentos para el Servicio de Campaña* (FSR, por sus siglas en inglés). En los FSR se reconoce que un comandante no puede prever o emitir guía para todos los posibles resultados. En lugar de emitir órdenes estrictas, dirige a los comandantes a «hacer hincapié en el objetivo que debe *alcanzarse* [letra cursiva en el original], y dejar abiertos los medios que han de usarse»¹⁰. Este concepto de emitir guías y luego fomentar la iniciativa individual apareció casi intacto en versiones subsecuentes de los FSR en las siguientes cuatro décadas¹¹.

El Ejército se esforzó y mejoró los conceptos del mando tipo misión en los FSR hasta el año 1976. En 1976, la doctrina de «defensa activa» revocó los principios del mando tipo misión. Esta filosofía intensificó un «control de operaciones mucho más estricto que en el pasado»¹².

Tres años más tarde, la doctrina del Ejército nuevamente cambió de dirección con la publicación del «Combate aeroterrestre». En la doctrina de Combate

aeroterrestre se identificaron los principios del mando tipo misión fundamentales como un «elemento central» y un «prerequisito para su ejecución»¹³. Desgraciadamente, la minimización de la iniciativa individual fue desenfrenada debido a los procesos y marcos conceptuales burocráticos del Ejército que prefirieron la adherencia estricta a las listas de verificación en lugar de a la creatividad¹⁴.

Sin embargo, hubo quienes se dieron cuenta de la importancia de estos principios y siguieron peleando para integrarlos en la cultura del Ejército de EUA. En los últimos 20 años, los defensores del mando tipo misión han estado muy cerca de ver su visión hecha realidad. En 2003, el Ejército dio un salto doctrinal y codificó la filosofía en el Manual de Campaña (FM) 6-0. Un cambio

pequeño pero significativo ocurrió al renombrar este manual de «mando y control» a *Mando tipo misión: Mando y control de las Fuerzas del Ejército*. Si bien el cambio de nombre podría parecer insignificante, marcó un paso doctrinal importante para el Ejército porque transfirió el énfasis del proceso y procedimientos estrictos del pasado al enemigo y al resultado¹⁵.

Algunos preguntan por qué el Ejército marcó un cambio doctrinal tan drástico si los conceptos del mando tipo misión no eran nuevos. En la reunión anual de la Asociación del Ejército de EUA en 2014, el general David Perkins, comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, explicó por qué era necesario regresar al origen del mando tipo misión. «El mando tipo misión está en nuestra doctrina actual porque sabemos que el mundo es desconocido y constantemente cambiante... ustedes tienen que ver cómo empoderan a sus subalternos para aprovechar la iniciativa»¹⁶.

Además, el liderazgo del Ejército creía que el término «mando y control» se alejaba de la intención original, y se había asociado principalmente con los sistemas y no con las personas. El Ejército pudo reestructurar el concepto anticuado de mando y control para destacar

la importancia del dominio humano al consolidar estos principios y formar la filosofía del mando tipo misión¹⁷. Esta regla crítica aunque detallada en la doctrina, ha sido sumamente menoscabada y su importancia subvalorada

La misma base lógica tiene que ver con los elementos ausentes en el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Distintas publicaciones del Ejército alegan que los conceptos del mando tipo misión enuncian claramente la intención y luego fomentan la iniciativa disciplinada a través de la delegación y empoderamiento de los subalternos. Sin embargo, en vista de que «los requisitos del liderazgo» no consolidan ni destacan la base fundamental del mando tipo misión, son pasados por alto, así como el dominio humano fue menoscabado bajo el nombre de «mando y control».

El Ejército tiene un interés particular en adiestrar a líderes y codificar las características que valora en esos líderes. La norma actual en la cual el Ejército valora a sus líderes se captura en el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Este modelo hace un trabajo aceptable de identificar las características; sin embargo, estas cualidades no existen en un vacío. A fin de que este modelo funcione, las características expuestas en el mismo deben estar anidadas tanto a los principios de liderazgo del Ejército como protegidas por la filosofía del mando tipo misión. Para apreciar el modelo actual es esencial contar con una comprensión básica de cómo se manifiesta el mismo.

El más famoso precursor del modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército puede ser los 11 principios de liderazgo (ver Figura 1). Elaborados poco después de la Segunda Guerra Mundial, esta lista de principios de liderazgo apareció en el manual de campaña de liderazgo del Ejército, *Liderazgo Militar*, en 1951¹⁸. La misma sirvió como la base del liderazgo del Ejército por más de cuatro décadas.

En 1999, el Ejército pasó de los

11 principios de liderazgo a un «marco conceptual de liderazgo del Ejército» (ver Figura 2)¹⁹. Este nuevo modelo, comúnmente conocido como el modelo «ser, saber, hacer» dividió los principios de liderazgo en subgrupos que consisten en valores, atributos, destrezas y acciones. Si bien algunas de las ideas eran originales, este modelo contenía muchos temas comunes de los 11 principios.

El Ejército revisó nuevamente el marco conceptual del liderazgo y lo volvió a publicar como el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Este modelo apareció, por primera vez, en la versión de octubre de 2006 del manual de *Liderazgo del Ejército*, reenumerado como FM 6-22²⁰. En 2012, nuevamente el Ejército hizo cambios al modelo y lo volvió a publicar en la Publicación de Referencia de la Doctrina del Ejército (ADRP) 6-22 (ver Figura 3)²¹. Similar al modelo de estructura conceptual de liderazgo, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército



Figura 2. El marco conceptual del Liderazgo del Ejército, 1999

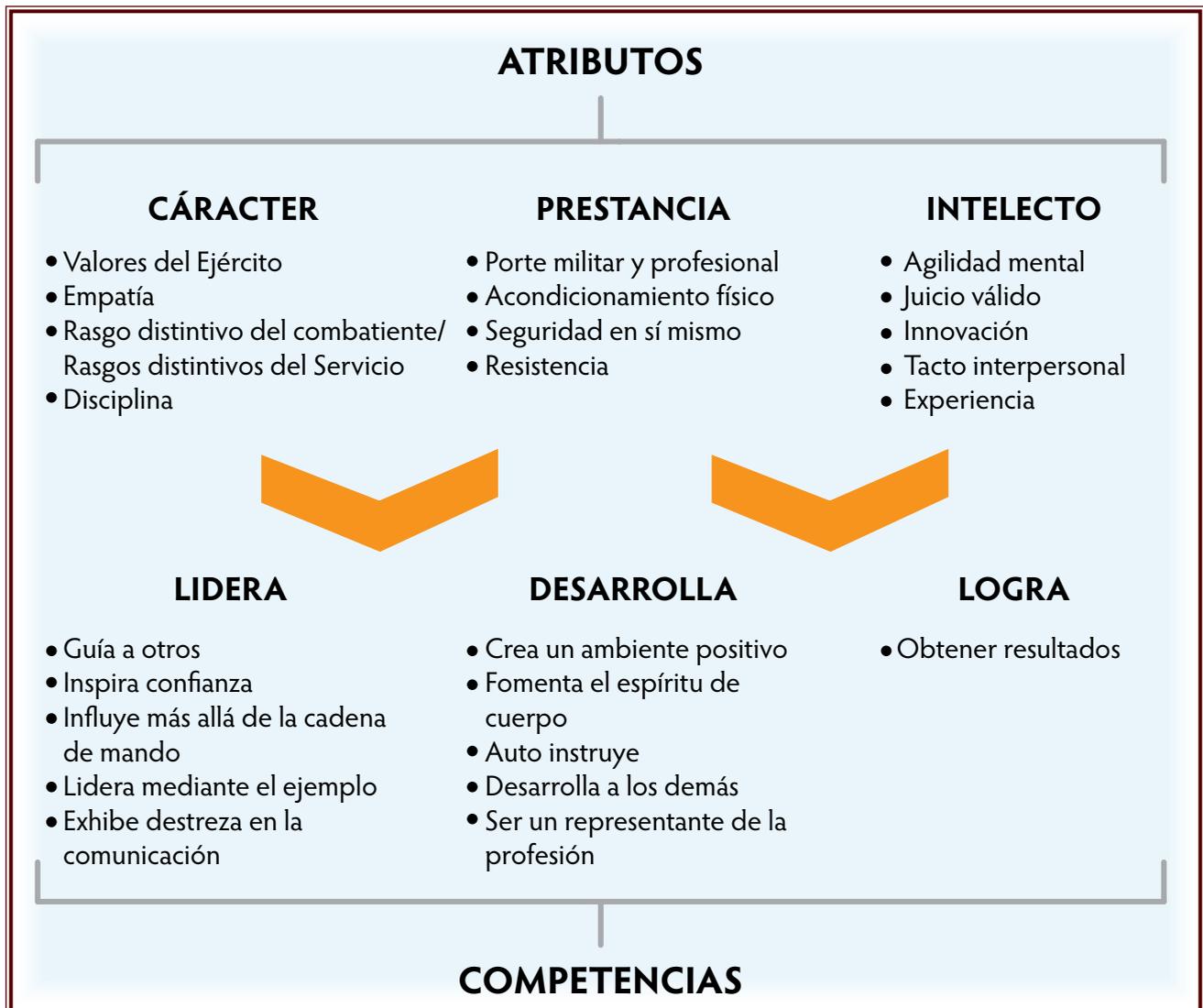


Figura 3. El marco conceptual del modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, 2012

divide los temas de liderazgo en subgrupos basados en qué «es» un líder y qué «hace» un líder.

El análisis de los tres modelos proporciona algunas perspectivas interesantes ya que es evidente que los tres tienen sus puntos fuertes y débiles. La verdad es que, ningún modelo abarcará completamente todo, ni será permanente. La naturaleza en constante evolución del conflicto y doctrina respectiva necesita un modelo constantemente adaptable.

Ahora es cuando la doctrina del Ejército ha evolucionado para enfrentar los conflictos del futuro y el modelo de liderazgo actual también debe evolucionar. El modelo de Requerimientos de Liderazgo del

Ejército actual necesita ser modificado para que se alinee con la filosofía del mando tipo misión. Hay dos capacidades que necesitan ser tomadas en consideración, a saber: comunicar claramente la intención y fomentar la iniciativa disciplinada mediante la delegación y empoderamiento de los subalternos.

A fin de alinear la sección «Lidera» del modelo de Requerimientos de Liderazgo que se muestra en la Figura 3 con las aseveraciones adoptadas en la filosofía del mando tipo misión, «Comunica la intención» debe reemplazar el término «Comunica». La comunicación clara y sencilla reduce la posibilidad de confusión. Esta destreza toma tiempo y práctica para

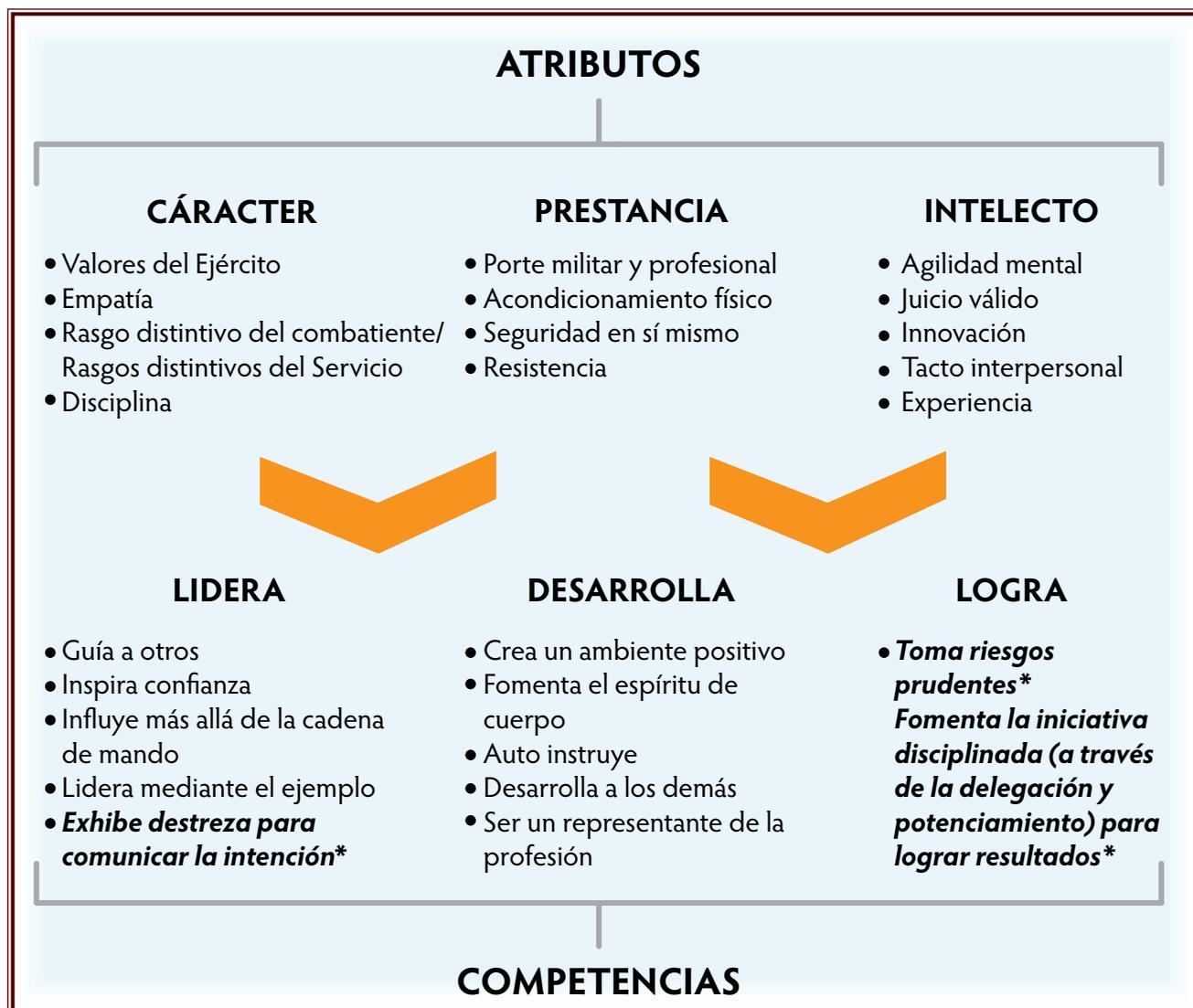


Figura 4. Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército sugerido (*indica cambio)

desarrollarla. La «intención» puede tomar la forma de una visión o enunciado de la misión para grandes organizaciones, una orden tipo misión en situaciones de combate, o guía general para operaciones en la guarnición.

Una vez que los subordinados reciben esta intención clara pueden, en teoría, ejecutar la «iniciativa disciplinada» que se amerita en la filosofía del mando tipo misión. Sin embargo, según lo constatado por los oficiales de grado superior en el público que asistió a la charla de Brafman, algo falta entre la teoría y la práctica²². Los vínculos que faltan son: *delegar* y *empoderar*. Esos conceptos son vitales para el mando tipo misión

porque acentúan el cambio del líder encargado de la acción al líder verdadero que administra la ejecución de la acción.

El inspirar la iniciativa disciplinada a través del equilibrio correcto de delegación y empoderamiento es una destreza imperativa para los líderes eficaces del Ejército. El uso de estos principios necesita que el líder tome cierto grado de riesgo. El sentirse cómodo cuando toma la cantidad adecuada de riesgo es una destreza que los líderes tienen que desarrollar. La ejecución eficaz del mando tipo misión requiere líderes que evalúen con precisión a los subalternos y confíen en sus capacidades para llevar a cabo la

misión de conformidad con la intención del líder.

Además, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército señala «Obtiene resultados» como la única meta bajo la sección «Logra» (ver Figura 3). Este foco de un solo propósito acentúa el efecto alcanzado que tiene la tendencia de inspirar a líderes para que se conviertan en ejecutantes de la acción, o que controlen muy de cerca la ejecución de la misma. El obtener resultados es una meta admirable para los líderes cuando los mismos permanecen conscientes de que están en la posición de coordinar a los subalternos e inspirarlos a que actúen.

El guiar a los subalternos necesita la delegación y empoderamiento equilibrados contra el riesgo y primacía de la misión. Ambos son necesarios para inspirar la iniciativa disciplinada, sin embargo, no están en el modelo de Requerimientos de Liderazgo. El primer término, delega, se refiere específicamente a las tareas y requiere instrucción detallada por parte del líder. La delegación involucra riesgos, pero en vista de que el líder, normalmente, sigue más de cerca las tareas delegadas, el nivel de riesgo es menor. La tolerancia dada por los líderes varía en un grado adecuado con la confianza desarrollada en los subalternos y sus niveles de experiencia y capacidad.

El empoderamiento, el segundo término faltante necesario para fomentar la iniciativa disciplinada, es la esencia del mando tipo misión. Proporciona a los subalternos la autoridad de tomar decisiones en ausencia de órdenes específicas de conformidad con la intención del líder. El empoderamiento exige descentralización y la misma requiere confianza.

En la Figura 4 se muestra el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército con los cambios sugeridos. Según lo mencionado anteriormente, las sugerencias incluyen el cambio del término «Comunicar» a «Comunica la intención». Además incluye agregar «Tomar riesgos prudentes» y cambiar «Obtiene resultados» a «Fomenta la iniciativa disciplinada (a través de la delegación y empoderamiento para lograr resultados)». Esos cambios alinean los principios de liderazgo del mando tipo misión con el modelo de Requerimientos del Liderazgo. Una vez alineados, estos conceptos que se apoyan mutuamente pueden servir como principios guía del cual los líderes del Ejército pueden depender. También pueden servir como mecanismos incorporados para fomentar el cambio cultural.

Según lo tratado anteriormente, la adopción cultural amplia de la fuerza en cuanto a una filosofía como el mando tipo misión tomará tiempo. A fin de lograr la transición es importante determinar la situación actual para evaluar eficazmente qué debe suceder después. En el ADRP 6-22, *Liderazgo del Ejército*, se sostiene que la cultura consta de «creencias, valores y suposiciones compartidas acerca de qué es importante»²³.

Esas creencias, valores y suposiciones impregnan al Ejército y funcionan en niveles culturales distintos, tal como los sugeridos por Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner²⁴. Mediante el uso de su modelo, Angela R. Febbraro, Brian McKee y Sharon L. Riedel describen que lograr el cambio duradero en la organización requiere modificar las organizaciones en, por lo menos dos, y probablemente todos los tres niveles culturales²⁵. El nivel más superficial incorpora «artefactos y prácticas» que representan la cultura explícita de una organización, incluyendo procesos, procedimientos y demás comportamientos que se pueden observar²⁶. La capa media incorpora «actitudes y expectativas» y según Febbraro, McKee y Riedel, es «más conceptual que tangible y está compuesta por doctrina, costumbres y prácticas convencionales»²⁷. La capa más profunda consiste en una «estructura profunda», o «cultura profunda» que representa la cultura implícita, y es la «fuente y estructura de donde se generan las actitudes y expectativas»²⁸.

Al aplicar la definición de cultura del ADRP 6-22 en el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner muestra que el cambio cultural probablemente requiere integración en las tres capas de la cultura del Ejército. Diversas prácticas y políticas organizacionales del Ejército apoyan la capa cultural externa mediante la promoción de los principios del mando tipo misión, sin embargo, el uso práctico varía de unidad a unidad. Algunos cambios recientes a la doctrina apoyan la capa cultural media que exige el mando tipo misión, pero hay discrepancias entre las publicaciones doctrinales. Las irregularidades observadas antes sugieren que la filosofía no ha penetrado la capa más profunda, la capa de «cultura implícita» que será necesaria para un cambio cultural duradero.

Para complicar aún más el desafío de adopción aparecen las declaraciones de política que han erosionado la confianza necesaria para que ocurra el cambio de esta cultura²⁹. Entre los ejemplos se pueden mencionar

la declaración de reducción de fuerza del Ejército y la exposición de los informes de evaluación de oficiales en las juntas de separación del Servicio³⁰. Estas políticas han frustrado a muchos soldados que perciben las medidas como promesas rotas y disuasión centralizada para el mando tipo misión que fomenta una fuerza reacia a la toma de riesgos y de cero tolerancia a defectos³¹. La posibilidad de que un error cometido al comienzo de la carrera de una persona pueda tener repercusiones negativas al final de su carrera puede hacer que los soldados estén menos dispuestos a tomar riesgos, o a pensar creativamente.

Además, los procesos burocráticos tales como los procesos de órdenes de operaciones diarias en la guarnición tienen la tendencia a perpetuar el estatu quo, tipificar la centralización, e inhibir la iniciativa, destreza y creatividad individual³². Esto es contrario a la guía de Perkins, en el *Concepto Operacional del Ejército de EUA*, que señala lo siguiente:

No debemos obsesionarnos únicamente con evitar tomar riesgo, sino desarrollar a líderes e instituciones que reconozcan y aprovechen las oportunidades. Los líderes en todos los niveles deben fomentar la toma de riesgo prudente y no permitir que los procesos burocráticos la repriman³³.

Si el Ejército toma en serio alentar a los líderes para que tomen riesgos prudentes y reducir los procesos burocráticos supresores, es necesario un cambio cultural. A fin de que esto suceda, dos acciones son imperativas. En primer lugar, los líderes del Ejército en todos los niveles deben analizar y arreglar las ineficiencias dentro de sus organizaciones. Las unidades deben seguir el conjunto de ejemplos establecidos por el liderazgo de la CGSC (ECEM, por sus siglas en español) por medio de las encuestas de Brafman y analizar sus prácticas y políticas para determinar si inspiran el mando tipo misión basado en la confianza. En segundo lugar, el mando tipo misión y la doctrina de liderazgo del Ejército necesitan alinearse. El revisar el modelo de Requerimientos de Liderazgo apoyará y destacará la centralidad de los principios del mando tipo misión. Una vez que se completen estos pasos y el mando tipo misión impregne las primeras dos capas culturales, el Ejército de EUA podrá hacer el cambio que los prusianos llevaron a cabo y adoptar la filosofía integralmente.

Las predicciones sobre campos de batalla futuros son ambiguas en naturaleza en cuanto a la amenaza y la dinámica. El éxito en estos conflictos requerirá la cantidad indicada de iniciativa disciplinada basada en la confianza descentralizada. Esto solo sucederá si el Ejército de EUA integra a cabalidad en su cultura el mando tipo misión. ■

El mayor Gregory Blom, Fuerza Aérea de EUA, es un estratega de fuerza en la comandancia de la Dirección de Planes y Requisitos Estratégicos, Fuerza Aérea de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Estatal de la Florida y una maestría de la Universidad Aeronáutica Embry Riddle. Blom es egresado de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, de la Escuela para Oficiales de escuadrón y de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Ha tenido varios despliegues de combate en apoyo a las Operaciones Libertad Iraquí, Libertad Duradera y Nuevo Amanecer.

Referencias Bibliográficas

1. Ori Brafman, «Agile Leadership» (lecture, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 21 de enero de 2015).

2. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014, párrafos. 3-4).

3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 5.

4. Matthias Greune (Lt. Col., German army), mensaje

electrónico al autor, 30 de enero de 2015.

5. Eitan Shamir, «The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)», *Journal of Strategic Studies* 33(5) (2010): p. 647, accedido el 5 de enero de 2016. doi:10.1080/01402390.2010.498244.

6. *Ibíd.*

7. *Ibíd.*

8. *Ibíd.*, p. 646.

9. *Ibíd.*

10. Clinton J. Ancker, III, «The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present», *Military Review* (edición en español de marzo-abril de 2013): p. 42.
11. *Ibíd.*, p. 43.
12. *Ibíd.*, p. 46.
13. Shamir, «The Long and Winding Road» p. 653:
14. *Ibid.*, p. 652, págs., 655–57, págs., 665–66.
15. *Ibíd.*, p. 655.
16. Sydney Freedberg Jr., «The Army Gropes toward a Cultural Revolution», *Breaking Defense* online magazine, 22 de octubre de 2014, accedido el 5 de enero de 2016, <http://breakingdefense.com/2014/10/the-army-gropes-toward-a-cultural-revolution/>.
17. Ancker, «La evolución del mando tipo misión» p. 51.
18. Tom Deierlien, «junio de 2014: p. 11 Timeless Principles of Leadership (US Army 1948)», *Combat Leaders*, 5 de junio de 2014, accedido el 5 de enero de 2016, <http://combatleaders.com/2014/06/05/june-2014-11-timeless-principles-of-leadership-us-army-1948/>; Field Manual (FM) 22-100 (obsoleto, *Military Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, diciembre de 1958), págs., 37-53.
19. FM 22-100 (obsoleto), *Army Leadership: Be, Know, Do* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 1999, págs., 1-3
20. Billy Miller (teniente coronel (retirado) Ejército de EUA), mensaje electrónico al autor, 8 de enero de 2015.
21. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) págs., 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2012, págs., 1-5
22. Brafman, «Agile Leadership».
23. ADRP 6-22, *Army Leadership*, págs., 5-1.
24. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (London: The Economist Books, 1993), cited in Angela R. Febbraro, Brian McKee, and Sharon L. Riedel, eds., Technical Report TR-HFM-120, *Multinational Military Operations and Inter-cultural Factors* (Neuilly sur Seine, France: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organization, November 2008), págs., 1-5–1-6.
25. *Ibíd.*
26. *Ibíd.*
27. *Ibíd.*
28. *Ibíd.* 29 Department of Command and Leadership, «L104 Organizational Culture and Climate», Common Core L100: Developing Organizations and Leaders, U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) presentación de diapositivas, diapositiva 3.
30. Amy Bushatz, «Officer “Separations” Break More Than Years of Service», *New York Times*, 7 July 2014, accedido 5 de enero de 2016, http://atwar.blogs.nytimes.com/2014/07/07/officer-separations-break-more-than-years-of-service/?_r=0; C. Todd Lopez, «Army to Realign Brigades, Cut 40,000 Soldiers, 17,000 Civilians», U.S. Army homepage, 9 July 2015, accedido 5 de enero de 2016, http://www.army.mil/article/151992/Army_to_realign_brigades_cut_40_000_Soldiers_17_000_civilians/; Jim Tice, «New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks», *Army Times*, 2 de febrero de 2015, accedido el 5 de enero de 2016, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/army-evaluations-masked-rule-change/22739073/>.
31. Estudiante de la Sección 18 del CGSC entrevistado por el autor, 10 de febrero de 2015.
32. Estudiante de la Sección 18 del CGSC entrevistado por el autor, 19 de febrero de 2015.
33. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept*, v.