

**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL  
UNIDAD ACADÉMICA DE FORMACIÓN CONJUNTA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA**



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y  
PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO  
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:**

El liderazgo adaptativo y el ejercicio del mando en los ambientes operacionales conjuntos

**TÍTULO:**

Schwarzkopf: Liderazgo en el mando operacional de la primera guerra del Golfo Pérsico

**Autor** : CDE (A) Rolando Guerrero Rubio (FACH)

**Tutor** : CR (R) Hernán Riso Patrón

**Año 2023**

## RESUMEN

La primera guerra del Golfo Pérsico ha sido objeto de múltiples estudios en el ámbito militar, no obstante, escasa información se dispone respecto al liderazgo ejercido por el general Norman H. Schwarzkopf y casi nula respecto al liderazgo situacional o de contingencia. Schwarzkopf: Liderazgo en el mando operacional de la primera guerra del Golfo Pérsico, es una investigación que, a partir de los rasgos característicos de su personalidad, explica cómo estos influenciaron las decisiones y estilos de liderazgo adoptados, bajo diversas contingencias y circunstancias acontecidas en el ejercicio del mando operacional.

En esta investigación, se utilizaron diversos modelos de contingencia y de liderazgo, como el modelo de personalidad de los cinco grandes de Raymond Catell, el modelo de contingencia de Víctor Vroom y el modelo de personalidad de rango completo o *Full Range Leadership Model* de Bruce Avolio, a través de los cuales se dio respuesta al propósito de esta investigación, analizar el mando operacional del general Schwarzkopf, a fin de extraer lecciones de liderazgo para las nuevas generaciones de comandantes operacionales. En este contexto, el aporte teórico de este estudio, es la elaboración de cuatro lecciones de liderazgo, las cuales pueden ser utilizadas por los futuros comandantes operacionales como herramienta en la toma de decisiones y en el área de la formación militar, como complemento a los programas educacionales.

Las lecciones de liderazgo extraídas de la investigación son las siguientes: primera lección; privilegiar el uso de estilos transformacionales, segunda lección; potenciar el desarrollo y aplicación de valores cardinales, tercera lección; desarrollo temprano de habilidades interpersonales y cuarta lección; la experiencia del líder como factor determinante del estilo. Estas lecciones de liderazgo, al igual que los principios de la guerra, deben ser empleadas como una guía de pensamiento y un elemento más del arte operacional del comandante, ya que su éxito pasado no es garantía de los mismos resultados en el futuro.

### **Palabras clave**

Liderazgo – Lecciones – Personalidad – Mando – Situacional

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: Perfil de personalidad del general H. Norman Schwarzkopf</b> .....	8
1.1 Rasgos característicos de la personalidad.....	8
1.2 Perfil de personalidad.....	11
<b>CAPÍTULO II: Mando operacional en la primera guerra del Golfo Pérsico</b> .....	15
2.1 Estudio de caso 1: Reunión de planificación <i>Desert Storm</i> .....	15
2.2 Estudio de caso 2: Innovación de <i>Battle Damage Assessment</i> (BDA).....	19
<b>CAPÍTULO III: Lecciones de liderazgo</b> .....	22
3.1 Relación entre estilos de liderazgo y rasgos de personalidad.....	22
3.2 Inteligencia emocional.....	23
3.3 Energía / Determinación.....	24
3.4 Lecciones de liderazgo.....	25
<b>CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	32

## TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1</b> Escala de Linkert para evaluación de comportamiento.....	12
<b>Tabla 2</b> Evaluación de comportamiento de Schwarzkopf.....	12
<b>Tabla 3</b> Resultados perfil de personalidad de Schwarzkopf.....	13
<b>Tabla 4</b> Relación entre estilos liderazgo y rasgos de personalidad.....	23
<b>Tabla 5</b> Resumen de lecciones de liderazgo.....	28
<b>Figura 1</b> Correlación de evaluación de Lussier y NEO-PI-R.....	13
<b>Figura 2</b> Modelo de Vroom, planificación <i>Desert Storm</i> .....	17
<b>Figura 3</b> Comportamientos del FRLM, caso de estudio 1.....	18
<b>Figura 4</b> Modelo de Vroom, innovación de <i>Battle Damage Assessment</i> .....	20
<b>Figura 5</b> Comportamiento del FRLM, estudio de caso 2.....	21
<b>Figura 6</b> Factor determinante para estilos de liderazgo.....	27

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido estudiado exhaustivamente a lo largo de la historia, como una forma de entender la influencia en el comportamiento y motivación de las personas. En el ámbito militar, el liderazgo adquiere una acepción especial, debido a que se debe articular con el ejercicio del mando, el cual, generalmente se desarrolla en ambientes de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA).

El ejercicio del mando operacional requiere una serie de cualidades en el oficial de estado mayor, necesarias para liderar con éxito la planificación y conducción del nivel operacional. Ejercer el mando y liderar son términos que suelen estar relacionados entre sí, en consecuencia, se tiende a asumir que el ejercicio del mando implica de forma intrínseca la aplicación de liderazgo. Entender y estudiar la diferencia entre estos dos conceptos es fundamental para la formación y éxito de los futuros líderes militares.

Una de las metodologías que fomenta y permite el desarrollo del liderazgo, es el estudio de casos históricos sobre su ejercicio en el ámbito militar. Esta metodología, permite identificar variables relacionadas con un liderazgo efectivo, con el fin de traducirlos en lecciones para el ejercicio del liderazgo militar. Identificar y extraer estas lecciones, orientadas al ámbito operacional conjunto, permitirá complementar la formación de los oficiales de estado mayor, con herramientas y conocimientos que orienten el ejercicio del liderazgo.

Un caso histórico lo constituye la primera guerra del Golfo Pérsico. El desarrollo de la campaña efectuada por la coalición, es considerada un éxito militar, tanto por su planificación, conducción y ejecución. Es por esto, que el análisis y estudio de este caso, constituye una oportunidad de investigación y contribución a la formación de los futuros comandantes operacionales en ambientes conjuntos, a luz del liderazgo militar.

Si bien, existen estudios sobre las lecciones de este conflicto, se evidencia una escasez de estudios relativos al liderazgo situacional ejercido por el general Norman Schwarzkopf, durante la planificación y conducción del teatro de operaciones. Por este motivo, el propósito de esta investigación es analizar el mando militar ejercido por el general Schwarzkopf durante la primera guerra del Golfo Pérsico, desde la perspectiva del liderazgo adaptativo, extrayendo lecciones que sirvan de estudio y preparación para los futuros conductores operacionales.

Los estudios relativos al liderazgo adaptativo, también conocido como liderazgo de contingencia o situacional, se remontan a mediados del siglo XX. Si bien, diversos autores

han desarrollado teorías y modelos del liderazgo situacional, poco se ha dicho respecto a su ejercicio en el ambiente operacional. Por este motivo, los antecedentes respecto al tema de estudio, se enmarcarán en dos aristas; las funciones del mando operacional y el liderazgo adaptativo.

La definición de mando militar puede variar entre países e instituciones castrenses, adoptando diferentes representaciones. El diccionario militar conjunto para las fuerzas armadas de Chile define al mando militar como “la autoridad investida a un individuo de las fuerzas armadas para la dirección, coordinación y control de las fuerzas militares” (Ministerio de Defensa, 2011, pág. 81). En esta definición se aprecia que el mando es entendido como la autoridad legítima adquirida, sin guardar relación alguna con el ejercicio del liderazgo. Además, es posible distinguir tres funciones derivadas de su ejercicio; la dirección, coordinación y control. Por el contrario, para el ejército argentino, el mando “es la acción que ejerce el jefe sobre hombres que le están subordinados con objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos (...)” (Ejército Argentino, 1990, pág. II). Esta segunda distinción coincide con la postura chilena respecto a la función de dirección, sin embargo, incorpora implícitamente el ejercicio del liderazgo, al buscar a través de sus acciones, influir en sus subordinados.

Por otra parte, con respecto a las funciones del comandante operacional, Catuzzi et al. (2020) señala que las principales funciones del mando son: el planeamiento, organización, control y coordinación. Estas funciones, categorizan todas sus responsabilidades, es decir, lo que se debe hacer. No obstante, Mintzberg (1980), como se citó en Neck et al. (2013), a raíz de sus observaciones al ambiente del trabajo gerencial, sugiere que la forma en que los mandos efectúan sus labores, se describe de mejor forma a través de la definición de tres roles específicos; interpersonal, información y toma de decisiones, es decir, como se debe hacer.

A la vista de los estudios militares, también se han efectuado investigaciones tendientes a entender cuál es la mejor forma de ejercer las funciones del mando en un ambiente operacional. En este contexto, Gioia (2020) concluye respecto a las responsabilidades del comandante, que la eficiencia del líder pasa por mantener un contacto fluido con todos los niveles de conducción, agencias no gubernamentales, diplomáticos y representantes de la nación. De la misma forma, debe adoptar aptitudes que permitan el trabajo adecuado de su estado mayor y jefes subordinados. Respecto al ambiente operacional, afirma que el comandante debe ser resiliente, a fin de poder tomar decisiones

adecuadas en base a su entorno y eficientes en beneficio del cumplimiento de la misión (pág. 29-30). En consecuencia, su postura de cómo afrontar las funciones del mando, presenta similitudes con las investigaciones de Mintzberg, ya que convergen en el pensamiento de que una adecuada labor del mando, pasa por las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Con respecto al liderazgo adaptativo, a partir de la década de 1950, numerosos autores han intentado explicar cuál es el estilo de liderazgo más apropiado, de acuerdo a la situación y entorno específico. Los estudios de Fiedler (1967), fueron pioneros en liderazgo situacional. Su modelo, propuso que el liderazgo de un individuo se encuentra orientado hacia los seguidores, la tarea o la situación, dependiendo de sus relaciones, estructura de la tarea y el poder del líder en la organización. Si bien, este modelo representó un avance sustancial en el desarrollo de las teorías de contingencia, Fiedler afirma que el líder no debe modificar su estilo de liderazgo, sino que debe adaptar el contexto de su trabajo y orientación.

Otros modelos, como el del liderazgo meta-trayectoria, desarrollado por House (1971), se enfocaron en la selección de un estilo de liderazgo (directivo, comprensivo, participativo o enfocado al éxito), dependiendo de diversos factores situacionales en beneficio del desempeño y satisfacción laboral. A pesar, de que este modelo se aproxima de mejor forma a la adopción de un estilo de liderazgo particular, existen diversas situaciones que no pueden ser resueltas por el mismo, especialmente bajo condiciones inherentes al ambiente operacional, por ejemplo; la trascendencia de la toma de decisiones, tiempo disponible y presión externa.

Finalmente, el modelo de liderazgo normativo, desarrollado por Vroom (2000), tiene la singularidad de permitir la selección de cinco estilos de liderazgo, en base a la situación. Para esto, desarrolla un árbol de preguntas que incorpora aspectos trascendentales en el marco del ambiente operacional, como: la importancia de la tarea, situación y comportamiento de los seguidores. Si bien, el modelo de Vroom permite adoptar un estilo de liderazgo puntual, éste no considera algunos estilos de liderazgo contemporáneos. En este contexto, el modelo de rango completo o *Full Range Leadership Model* (FRLM), desarrollado por Avolio (2010), se ha convertido en uno de los más validados durante la última década, debido a que incorpora una amplia variedad de comportamientos, relacionados a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, siendo adoptado por diversos institutos de formación militar, como por ejemplo la *United States Air Force*

*Academy* (USAFA), que lo utiliza como herramienta de desarrollo del carácter y liderazgo.

Por otra parte, con respecto al estado actual del tema y considerando el éxito de la campaña desarrollada durante la primera guerra del Golfo Pérsico, el mando ejercido por el general Schwarzkopf, ha sido objeto de innumerables publicaciones y estudios. Si bien, existen investigaciones sobre el mando militar ejercido por el general Schwarzkopf, escasas son las investigaciones de su liderazgo situacional durante el conflicto y como las características de su personalidad influyeron en su comportamiento del nivel operacional.

La personalidad, está compuesta por distintos rasgos que la determinan, de los cuales algunos son heredados y otros se desarrollan a través de la vida como resultado de experiencias personales. A través del análisis de los rasgos de la personalidad de un individuo, se puede en consecuencia, predecir su conducta ante diversas situaciones y circunstancias. En este contexto, estudios como el de Ramos (2012), efectúan una comparación de los rasgos compartidos por destacados líderes militares, concluyendo aspectos comunes entre ellos. A pesar que esta investigación explora características del general Schwarzkopf, no se ahonda en los rasgos de su personalidad, ni en el liderazgo adoptado en su mando operacional. En contraparte, Caffaratti (2017), a pesar de tener una exigua profundización en el liderazgo ejercido por Schwarzkopf, destaca dos conclusiones importantes respecto a la forma de conducción del comandante operacional; primero, la importancia de la capacidad de tomar decisiones oportunas con información incompleta y segundo, establecer el foco del liderazgo en las relaciones interpersonales. Por último, Andreoli (2014), describe un sinnúmero de características del general Schwarzkopf, sin embargo, no hay una vinculación con los rasgos de su personalidad que lo hayan conducido a adoptar algún tipo de liderazgo específico.

Al no contar con estudios que describan los rasgos de la personalidad del general Schwarzkopf, su autobiografía constituye una fuente primaria para análisis de sus características personales. En su autobiografía, Schwarzkopf (1992) comenta en detalle diversos pasajes de su vida, incluyendo experiencias de su niñez y formación profesional, que de alguna forma forjan los rasgos característicos de su personalidad. Asimismo, describe múltiples situaciones relativas a su mando operacional en la primera guerra del Golfo Pérsico y las circunstancias que lo llevaron a adoptar determinadas decisiones y estilos de liderazgo específicos.

Con respecto al análisis de los rasgos de la personalidad, múltiples autores han desarrollado teorías para poder caracterizar a los individuos. Uno de los primeros influyentes

de la psicología académica fue Gordon Allport, quién desarrolló la teoría personológica de los rasgos. En su libro, Allport (1937) afirma que la unidad primaria para determinar la personalidad son los rasgos. Desde su nacimiento, los individuos heredan bases para su personalidad, como el nivel de actividad y la emocionalidad. A partir de esta base, se desarrollará una personalidad específica a lo largo de la vida, en base a las experiencias personales hasta aproximadamente los 30 años de edad. En base a este desarrollo, cada individuo hace suyas las experiencias y ejemplos de vida observados, creando una autonomía funcional, capaz de ser descrita en rasgos individuales únicos y comunes que identifican la personalidad de una persona y son determinantes en su conducta. A pesar de su antigüedad, la teoría de Allport ha cimentado el desarrollo de modelos contemporáneos para el análisis de los rasgos de la personalidad.

Uno de los modelos de análisis de personalidad más aceptados es el de los cinco grandes, elaborado por Raymond B. Cattell. Cattell (1979), como se citó en Cloninger (2003), describe a los rasgos como unidades de personalidad que tienen un valor predictivo, en consecuencia, definen lo que hará una persona ante una situación determinada. Su modelo, descrito por Cloninger (2003), identifica cinco factores básicos de la personalidad: extraversión, afabilidad, neuroticismo, rectitud y apertura. A partir de ellos, es posible clasificar de forma confiable a un individuo dentro de cinco dimensiones y analizar su conducta y personalidad a través de sus rasgos.

Finalmente, la teoría de motivación del líder, elaborada por David McClelland, permite identificar el perfil de la personalidad de los líderes efectivos. El modelo de McClelland (1961), como se citó en Lussier (2016), pretende explicar y predecir la conducta y el desempeño del líder, caracterizándolo a través de cuatro necesidades: el poder como necesidad de querer estar a cargo, el poder socializado; que conlleva los rasgos de sensibilidad e inteligencia emocional, necesidad moderada de logro; balanceada con los intereses personales y la necesidad de afiliación; como la forma de influir e interactuar con sus seguidores.

En función de los antecedentes planteados respecto al estado del arte, se formula la siguiente pregunta de investigación; ¿Qué lecciones de liderazgo adaptativo pueden ser extraídas del mando operacional ejercido por el general Norman Schwarzkopf, durante la primera guerra del Golfo Pérsico, aplicables a las nuevas generaciones de comandantes operacionales? En este marco y considerando la amplia variedad de teorías de rasgos, liderazgo y modelos de liderazgo adaptativo, el desarrollo de este trabajo se focalizará en



utilizar aquellas teorías y modelos más idóneos, para determinar las lecciones de liderazgo, del mando operacional ejercido por el general Schwarzkopf.

El trabajo se encontrará limitado de forma temporal, a todas aquellas actividades, inherentes al mando operacional, que haya realizado el general Schwarzkopf en la ejecución de sus labores de planificación y conducción, durante la primera guerra del Golfo Pérsico. Si bien, se considerarán aspectos de su formación personal y profesional, durante su niñez y adolescencia, su propósito será evidenciar y analizar rasgos característicos de su personalidad. Por este motivo, todas las lecciones de liderazgo serán obtenidas en este marco temporal de investigación.

Debido a la carencia de estudios militares que profundicen en el liderazgo situacional del mando ejercido por el general Schwarzkopf, en la primera guerra del Golfo Pérsico, así como también, la escasa información respecto a sus rasgos de personalidad, los aportes teóricos del presente trabajo se encuentran enmarcados en suplir esta falta de conocimiento y transformarlo en lecciones de liderazgo concretas. Por este motivo, los aportes teóricos de este estudio contemplan tres aspectos, los cuales se encuentran vinculados con el liderazgo y manejo de crisis de la especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto. En primera instancia, el levantamiento de los rasgos de personalidad del general Schwarzkopf, segundo; el análisis del liderazgo situacional durante su mando operacional y finalmente; aportar con lecciones para futuros comandantes operacionales.

Por otra parte, considerando que las lecciones de liderazgo serán extraídas en el marco del mando operacional del general Schwarzkopf, estas podrán ser utilizadas como base para el desarrollo de futuros programas educacionales y sobre el desarrollo del liderazgo en el ámbito militar, con el propósito de aportar en el proceso formativo de los futuros comandantes operacionales.

Para abordar y dar respuesta a la problemática planteada, el objetivo general del estudio es el de analizar el mando operacional del general H. Norman Schwarzkopf, ejercido durante la primera guerra del Golfo Pérsico, extrayendo lecciones de liderazgo para las nuevas generaciones de comandantes operacionales. En consecuencia, este trabajo de investigación, contiene tres objetivos específicos. Primero; describir los rasgos característicos de la personalidad del general H. Norman Schwarzkopf, que influyeron en el liderazgo de su mando operacional, durante la primera guerra del Golfo Pérsico, segundo; analizar el mando operacional del general H. Norman Schwarzkopf, ejercido durante la primera guerra del Golfo Pérsico, desde la perspectiva del liderazgo adaptativo, y tercero;

determinar lecciones del liderazgo adaptativo ejercido por el general H. Norman Schwarzkopf, que sirvan para las nuevas generaciones de comandantes operacionales.

Como supuesto inicial, previo a la elaboración de la investigación, se planteó que una lección para los futuros comandantes operacionales, es la capacitación y desarrollo temprano de habilidades interpersonales, como la sensibilidad e inteligencia emocional, a fin de complementar sus rasgos de personalidad y de esta forma adaptarse mejor al trabajo en equipo y liderazgo situacional.

Con respecto a la metodología, el tipo de estudio según su alcance será del tipo descriptivo, debido a que se busca especificar sucesos y características únicas en el mando operacional del general Schwarzkopf, durante la primera guerra del Golfo Pérsico.

Con respecto a la investigación, esta tendrá un enfoque cualitativo. El diseño metodológico será del tipo narrativo, ya que su propósito es entender situaciones y fenómenos específicos, a través del apoyo teórico bibliográfico de las experiencias de vida y mando operacional del general Schwarzkopf.

En el desarrollo del objetivo específico correspondiente a describir los rasgos característicos de la personalidad del general H. Norman Schwarzkopf, se utilizará el método de muestras confirmativas. Tomando como referencia primaria la autobiografía de Schwarzkopf (1992), se seleccionarán aquellas muestras de la narrativa de su vida que sirvan de sustento, para la descripción de los rasgos de su personalidad.

Para el análisis del mando operacional del general Schwarzkopf, se utilizará un diseño de estudio de casos y el método de selección de muestras de casos importantes o críticos. En este sentido, se recopilarán muestras a partir de situaciones críticas acontecidas en el ejercicio del mando, durante la primera guerra del golfo pérsico, que tengan relación con la toma de decisiones y aplicación del liderazgo situacional en base a las circunstancias existentes.

Finalmente, para la determinación de lecciones de liderazgo, se utilizará el método de muestras confirmativas. Una vez determinados los rasgos de personalidad que influyeron de forma positiva en la adopción de diferentes estilos de liderazgo, durante la primera guerra del Golfo Pérsico, se investigará de forma narrativa aquellos acontecimientos que sustenten el desarrollo y formación de dichos rasgos durante diversos pasajes de su vida, con el propósito de encontrar las bases de su formación y extrapolar lecciones para los futuros comandantes operacionales.

## **CAPÍTULO I: Perfil de personalidad del general H. Norman Schwarzkopf**

En este capítulo, se modelará el perfil de personalidad del general H. Norman Schwarzkopf, utilizando el modelo de los cinco grandes, desarrollado por Raymond B Catell. Este perfil, permitirá distinguir los rasgos característicos de su personalidad vinculados con el liderazgo efectivo. Si bien, no existe una lista de rasgos característicos de liderazgo, aceptada por la comunidad científica, el modelo de Catell (1979), incorpora los principales rasgos de los líderes efectivos; como el dominio, la extraversión, la inteligencia emocional, estabilidad emocional, confiabilidad, flexibilidad, entre otros.

El desarrollo de este capítulo, comenzará con una descripción de situaciones y decisiones de su vida, las cuales actuarán de muestras confirmativas para el posterior modelamiento del perfil de personalidad. Su propósito, es describir los rasgos característicos de la personalidad del general H. Norman Schwarzkopf, que influyeron en el liderazgo de su mando operacional, durante la primera guerra del Golfo Pérsico, a fin de relacionarlos posteriormente con sus decisiones y estilos de liderazgo adoptados durante la campaña.

### 1.1 Rasgos característicos de la personalidad

A continuación, se narrará una serie de acontecimientos y situaciones de la vida del general H. Norman Schwarzkopf, en las cuales se denotan rasgos característicos y comportamientos que sustentan el desarrollo de su perfil de personalidad. Esta narrativa, contempla la exploración de cuatro características manifiestas de su comportamiento; el dominio, la determinación, la inteligencia emocional y la confiabilidad.

#### 1.1.1 Dominio

De acuerdo a Bendersky (2013), el rasgo del dominio hace referencia al deseo de ser líder y hacerse cargo de las situaciones. El dominio se encuentra estrechamente vinculado con la necesidad de poder, de la teoría de motivación del logro del perfil de los líderes efectivos, desarrollada por McClelland (1961), como se citó en Lussier (2016). Esta necesidad de poder, es la preocupación que tiene un individuo por influir en el grupo y aspirar a posiciones de autoridad.

La necesidad de poder, quedó de manifiesto en varios pasajes de la carrera militar del general Schwarzkopf. En el año 1965, fue asignado a la facultad de *West Point*, donde debía prestar sus servicios como instructor por un período de dos años, en retribución a una

maestría académica ofrecida por el ejército. A pesar de haber sido considerado un suicidio por los oficiales de la época, en su autobiografía, Schwarzkopf (1992) revela que, en su deseo por comandar tropas en combate, se presenta como voluntario para ir a Vietnam. Una situación similar ocurrió en 1969, cuando fue asignado jefe de la oficina de investigación y desarrollo en Washington. A pesar de haber contraído matrimonio en forma reciente, nuevamente se ofrece como voluntario para prestar sus servicios en la guerra de Vietnam, postergando sus planes de formar una familia. En sus propias palabras, Schwarzkopf (1992) argumentó a su mujer; “es mi deber, deberíamos esperar para formar nuestra familia hasta que regrese” (p. 180).

Finalmente, otro ejemplo de la necesidad de poder, se evidenció en su deseo de comandar tropas en el año 1974. Cumpliendo trabajo administrativo en Washington y a pesar de no haber completado su período de tres años en el pentágono como asistente militar, solicita ser transferido a Fort Richardson en Alaska, para ejercer como comandante Adjunto de la 172ª Brigada de Infantería. En su autobiografía describe; “(...) mientras algunos amigos me felicitaban, no podían entender por qué renunciaba a una gran asignación profesional para comandar tropas en el Ártico en pleno invierno, trabajando para un jefe notoriamente feroz. Pensaron que estaba loco” (p. 241).

### 1.1.2 Energía / Determinación

Este rasgo de la personalidad se relaciona con el impulso para trabajar intensamente y alcanzar las metas. Además, de acuerdo a Colvin (2013), la energía se trasmite hacia otros miembros del grupo. A través de una actitud positiva frente a la adversidad y esfuerzo por superar las dificultades, se incrementa la tolerancia a la frustración de la organización.

Durante su segundo período en Vietnam, Schwarzkopf (1992) relata que debió asumir el mando de un batallón de infantería, catalogado como el peor de la división. Su predecesor, no se había involucrado de forma activa en las actividades del batallón, dejando su mando con los registros más bajos en las inspecciones anuales de la unidad. Su ausencia de liderazgo, había provocado que las tropas y mandos inferiores del batallón, no tuvieran la motivación necesaria para cumplir su misión de buena forma. Schwarzkopf, de inmediato se involucra a mejorar las condiciones del batallón, imparte nuevas instrucciones a los comandantes de compañía y le indica a su superior directo; “(...) probablemente he heredado el peor batallón del ejército americano. Sé lo que está mal y cómo corregirlo, pero no puede suceder de la noche a la mañana (...)”. Al finalizar su mando, en mayo de 1970, Schwarzkopf

(1992) describe que las estadísticas de su batallón habían mejorado considerablemente, logrando ser catalogado entre los primeros cinco mejores de la división. Además de cumplir de forma eficiente la misión asignada, su energía y determinación se había traspasado a sus tropas.

### 1.1.3 Inteligencia emocional

De acuerdo a Baldwin et al. (2011), la inteligencia emocional es el rasgo de personalidad que conlleva la capacidad de trabajar en armonía con las personas. Se encuentra vinculado a la necesidad de afiliación, correspondiente al perfil de motivación del líder y consta de cuatro componentes, descritas por Boytzis (2001): la conciencia de sí mismo, la conciencia social, la autoadministración y la administración de las relaciones.

En este contexto, Schwarzkopf se caracterizó por predicar y cultivar la conciencia social en sus tropas y oficiales subordinados. Un ejemplo de su conciencia social, relatado por Schwarzkopf (1992), acaeció durante su segundo período en Vietnam. En diciembre de 1979, al llegar al comedor para cenar, se encontró con una larga fila de tropas bajo la lluvia. Como oficial, le correspondía ir directamente al sector reservado, no obstante, empatizando con ellos, se posicionó al final de la fila junto a sus tropas. Un sargento se acercó a él y le indicó que como oficial, no era necesario permanecer en la fila, ante lo cual Schwarzkopf le responde: “Sargento, si mis tropas tienen que estar afuera, bajo la lluvia, yo permaneceré allí también” (Schwarzkopf, 1992, p. 192). Rápidamente las tropas se incorporaron y comenzaron a hacer preguntas, aludiendo que era la primera vez que tenían la oportunidad de hablar con un comandante de batallón.

Otro ejemplo, lo constituye las contribuciones sociales efectuadas durante el ejercicio de su mando, en la 24ª división de infantería mecanizada en Fort Stewart. Al asumir como comandante en 1983, Schwarzkopf (1992) relata sus principales preocupaciones, primero; asegurar la eficiencia en combate de sus fuerzas, segundo; cuidar de sus tropas y tercero; cuidar de la familia de las tropas. En este sentido, fomentó los tiempos libres e implementó mejoras en el acceso de las familias a los beneficios dentro de la base, como almacenes, bancos y servicios sanitarios. Implementó el día de la familia, para invitarlos a conocer las instalaciones de la base y participar durante una jornada en diversos concursos y actividades. A través de estas pequeñas innovaciones, sus oficiales subordinados siguieron su ejemplo, incrementando paulatinamente su participación social.

#### 1.1.4 Confiabilidad

Descrito por Lussier (2016), este rasgo de la personalidad, se relaciona a la responsabilidad y necesidad de logro del perfil de motivación del líder. Se asocia a la lealtad y compromiso que se tiene con los miembros de la organización.

En mayo de 1970, mientras visitaba a sus tropas en Vietnam, como comandante de batallón, una de sus compañías quedó atrapada en un campo minado. Posterior a evacuar a un herido en helicóptero, otro soldado de una posición cercana, hizo estallar otra mina, quedando seriamente herido y gritando en el suelo. Las tropas comenzaron a entrar en pánico al pensar que no podrían salir de ese lugar. Schwarzkopf (1992), relata que posterior a impartir instrucciones al comandante de la compañía, decidió acudir personalmente en ayuda del herido. Caminó a través del campo minado e inmovilizó al soldado tendido en el suelo, evitando que se cortara una arteria por su propio movimiento. Después de evacuar a los heridos en helicóptero, solicitó el apoyo de un equipo de detección de minas, con el cual pudo marcar la posición de las minas aledañas y evacuar de forma segura el resto del personal. Al regresar a la sala de recuperación del hospital, en busca del soldado herido, tres soldados de color lo detuvieron en un pasillo expresando: “coronel, hemos visto lo que hizo por nuestro hermano allá afuera, nunca lo olvidaremos y nos vamos a asegurar que todos los hermanos del batallón sepan lo que hizo” (Schwarzkopf, 1992, p. 212).

#### 1.2 Perfil de personalidad

De acuerdo a Cloninger (2003), “personalidad puede definirse como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (p.28). En esta definición, las causas internas son los rasgos únicos de cada persona, que se desarrollan de forma dinámica durante la vida y las experiencias vividas. En este sentido, los rasgos son las unidades individuales que modelan la personalidad de una persona y permiten que se distingan del resto, a través de un comportamiento congruente de acuerdo a cada perfil.

Para modelar el perfil de personalidad del general Schwarzkopf, se utilizará la evaluación del modelo de los cinco grandes, publicado por Lussier (2016), a través de la escala de Linkert, presentada en la Tabla 1.

**Tabla 1***Escala de Linkert para evaluación de comportamiento*

No refleja el comportamiento del general Schwarzkopf		Refleja parcialmente el comportamiento del general Schwarzkopf			Refleja el comportamiento del general Schwarzkopf	
1	2	3	4	5	6	7

*Nota. Adaptación del modelo de Lussier (2016). Elaboración propia.*

En la Tabla 2, se presenta la puntuación de la evaluación de comportamiento del general Schwarzkopf, efectuada en base a sus experiencias de vida y reacción a los distintos estímulos de los ambientes relatados en su autobiografía.

**Tabla 2***Evaluación de comportamiento de Schwarzkopf*

Nº	Comportamiento	Puntuación
1	Se ofrecía y hacía cargo de situaciones en las que no hay líderes	7
2	Se preocupaba por llevarse bien con otros.	5
3	Tenía autocontrol; No reaccionaba de forma emocional, no gritaba.	6
4	Era confiable; cuando decía que haría algo, lo hacía y a tiempo.	7
5	Intentaba hacer las cosas diferentes para mejorar su desempeño.	4
6	No se rendía fácilmente y se esforzaba por lograr sus objetivos.	6
7	Disfrutaba tener amigos.	5
8	Era positivo y se desempeñaba bien bajo presión.	6
9	Trabajaba duro para tener éxito.	6
10	Era flexible y seguía la corriente cuando las cosas cambiaban.	6
11	Era extrovertido y dispuesto a ser firme cuando existe un conflicto.	7
12	Intentaba ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.	7
13	Confiaba en su juicio, decisiones, ideas y capacidades.	7
14	Era leal a sus superiores, subordinados y la institución.	7
15	Era bueno para resolver problemas y tomar decisiones.	7
16	Quería ascender hasta el nivel más alto que podía alcanzar.	7
17	Quería agradar a las personas y que percibieran que era amable.	4
18	Alababa y estimulaba a los demás; no humillaba ni criticaba a las personas.	7
19	Seguía las políticas y reglas de la organización.	6
20	Se ofrecía como primer voluntario para aprender y realizar tareas nuevas.	4
21	Intentaba influir en otras personas.	6
22	Disfrutaba más trabajar con otros que trabajar solo.	7
23	Era relajado y seguro, en lugar de nervioso e inseguro.	6
24	Lo consideraban digno de confianza por su trabajo y apoyo a otros.	7
25	Creía que el éxito de su desempeño dependía de él, no de otros o la suerte.	6

*Nota. Adaptación del modelo de Lussier (2016). Elaboración propia.*

Cada uno de los comportamientos evaluados en la Tabla 2, corresponde a una de las cinco dimensiones del perfil de personalidad de los cinco grandes. Integrando los datos, es posible identificar los rasgos fuertes y débiles de la personalidad. En la Tabla 3, se presenta

el resultado de la evaluación del general Schwarzkopf, en base a las dimensiones de extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura. Cada resultado parcial, es aproximado al valor más cercano múltiplo de cinco.

**Tabla 3**

*Resultados perfil de personalidad de Schwarzkopf*

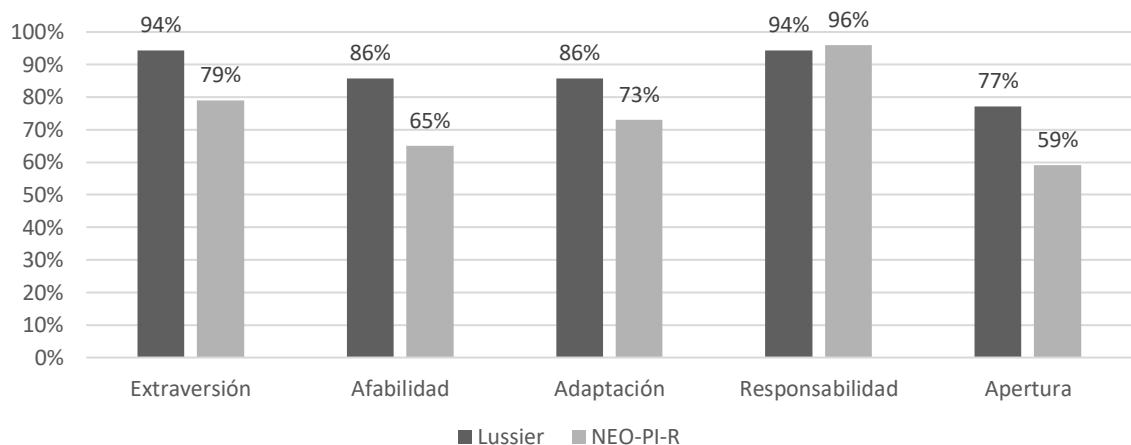
<b>Extraversión</b>		<b>Afabilidad</b>		<b>Adaptación</b>		<b>Responsabilidad</b>		<b>Apertura</b>	
Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje
1	7	2	5	3	6	4	7	5	4
6	6	7	5	8	6	9	6	10	6
11	7	12	7	13	7	14	7	15	7
16	7	17	4	18	7	19	6	20	4
21	6	22	7	23	6	24	7	25	6
Total	33	Total	28	Total	32	Total	33	Total	27
	<b>35</b>		<b>30</b>		<b>30</b>		<b>35</b>		<b>25</b>

*Nota. Adaptación del modelo de Lussier (2016). Elaboración propia.*

Si bien, los resultados fueron obtenidos mediante la evaluación abreviada y adaptada de Lussier, tienen una correlación de un 86%, con respecto a los resultados de la evaluación completa, elaborada con el formulario *Neo Personality Inventory Revised* (NEO-PI-R), publicado por Costa (1992). En la Figura 1, se presenta la correlación entre ambas evaluaciones.

**Figura 1**

*Correlación de evaluación de Lussier y NEO-PI-R*



*Nota. Elaboración propia*



Los resultados revelan que la extraversión y responsabilidad, son los dominios más fuertes de la personalidad del general Schwarzkopf, con 35 puntos. A continuación, se encuentran los dominios de la afabilidad y adaptación, con 30 puntos y finalmente, la apertura se presenta como el dominio con una menor puntuación de la evaluación, con 25 puntos. La importancia en la valoración de cada uno de los dominios, radica en que se puede vislumbrar los rasgos predominantes de su personalidad y su vinculación con los rasgos del liderazgo efectivo. A continuación, se describirán los tres dominios predominantes del general Schwarzkopf; la extraversión, responsabilidad y afabilidad, junto a los rasgos de personalidad de los líderes efectivos asociados a cada uno de ellos.

La extraversión conlleva a un individuo a ser abierto y extrovertido. Las personas con una alta extroversión, disfrutan de conocer a otros y no temen al debate. Se encuentra directamente relacionado con los rasgos de dominio, energía y determinación, descritos previamente en los rasgos predominantes del general Schwarzkopf. Además, de acuerdo a la teoría del perfil de la motivación del líder de McClelland (1982), la extraversión y específicamente el rasgo del dominio presentado por el general Schwarzkopf, se encuentran vinculados a la necesidad de poder de los líderes efectivos. Los líderes efectivos, disfrutan adoptando roles de liderazgo e influir en sus seguidores.

Por otra parte, la responsabilidad es el dominio relacionado con el orden, autocontrol, disciplina y voluntad de logro. Las personas responsables se caracterizan por ser; organizadas, puntuales y orientadas hacia la consecución de metas realistas y alcanzables. Se encuentra vinculado con los rasgos de confiabilidad, integridad y con la necesidad del logro, en la teoría del perfil de la motivación del líder.

Finalmente, el dominio de la afabilidad incluye los rasgos de sociabilidad y sensibilidad. Lussier (2016), describe que este dominio se caracteriza por buscar relaciones cercanas y agradables con otros, el deseo de pertenencia hacia organizaciones y su vinculación con las actividades sociales. Las personas afables se preocupan de lo que piensan los otros miembros de la organización y buscan influir en las personas, a través de las relaciones sociales. En este contexto, el general Schwarzkopf presenta un alto grado de afabilidad, determinado por la componente social de su inteligencia emocional y la empatía para comprender y ayudar a los miembros de su organización.

## CAPÍTULO II: Mando operacional en la primera guerra del Golfo Pérsico

A través del estudio de casos específicos acaecidos durante el mando operacional de la primera guerra del Golfo Pérsico, seleccionados con el método de muestras de casos críticos, este capítulo tiene como propósito analizar el mando de general Schwarzkopf, bajo la perspectiva del liderazgo adaptativo, a fin de comprender los estilos de liderazgo utilizados en base a las circunstancias del ambiente operacional. El análisis, se desarrollará con el modelo de Vroom (2000), adaptado a los estilos de liderazgo del *Full Range Leadership Model* desarrollado por Avolio (2010).

Como se ha presentado previamente, el mando tiene diferentes acepciones. Para efectos de este trabajo de investigación, se utilizará la definición del Ministerio de Defensa (2011), entendiéndolo al mando, como la autoridad investida a un miembro de las fuerzas armadas, para ejercer las funciones de dirección de la organización. En este contexto, el mando operacional se analizará desde la perspectiva de Mintzberg, como se citó en Neck et al. (2013), es decir, el mando ejerciendo los roles de información, interpersonal y toma de decisiones.

Con el fin de tener una perspectiva holística del mando operacional del general Schwarzkopf, su análisis se abordará en dos situaciones operacionales descritas por Gioia (2020), como las principales responsabilidades del comandante operacional. Durante la planificación operacional; ejerciendo roles de información e interpersonal, y la conducción; asumiendo el rol de toma de decisiones.

### 2.1 Estudio de caso 1: Reunión de planificación *Desert Storm*

El 14 de noviembre de 1990, el general Schwarzkopf citó a sus comandantes en la ciudad de Dhahran, para efectuar la reunión de planificación inicial de la operación *Desert Storm*. De acuerdo a los registros del coronel Burwell Bell, encargado del registro personal y bitácora de eventos de la campaña, durante la primera fase de la reunión, Schwarzkopf (1992) discutió aspectos relativos a la seguridad de la información y rol de los medios de comunicación. Posteriormente, explicó a sus generales, el modo de acción y las cuatro fases de la operación; bombardeo estratégico, ganar el control del aire, bombardeo de interdicción y finalmente la ofensiva terrestre. Durante esta última intervención, haciendo mención al avance terrestre de las tropas mecanizadas, el general Schwarzkopf (1992) mencionó:

Necesitamos destruir, no atacar, no dañar ni acorralar. Quiero que destruyan a la guardia republicana. Cuando acaben con ella, no quiero que vuelvan a ser una fuerza

efectiva. No quiero que vuelvan a existir como una organización militar. Por el bien de los veteranos de Vietnam, prácticamente la mayor parte de la sala, enfatice que no vamos a ir con un brazo atado a la espalda. No vamos a decir que queremos ser amables y que si se repliegan hacia la frontera está bien para nosotros. ¡Eso es una porquería!, vamos a destruir a la guardia republicana. Si se nos ordena ir a la ofensiva, seremos libres de utilizar todo nuestro potencial militar y atacar a través de la frontera hacia Irak. (p. 458)

Posterior a esta intervención, Schwarzkopf menciona que el efecto de sus palabras en los generales fue electrificante. Durante el interludio de la reunión, los comandantes se reunieron en masa y comenzaron a comentar la originalidad del plan respecto a las maniobras operacionales utilizadas en Vietnam.

Otro hecho particular, durante la primera fase de la reunión, fue el modo en el cual Schwarzkopf, delega a sus comandantes la planificación táctica de las misiones asignadas. Si bien, el cómo desarrollar las operaciones corresponde a la planificación del nivel táctico, la forma de interactuar con sus comandantes, hace evidente el apoyo y confianza que mantiene hacia ellos, estimulando su creatividad y potencial individual. En este contexto, refiriéndose a la misión entregada al comandante de la infantería de marina, teniente general Walt Boomer, respecto al ingreso y recuperación de la ciudad de Kuwait, Schwarzkopf (1992) señala; “le dejaré a Walt Boomer, que encuentre la forma como quiere hacerlo, lo cual deja libre la capacidad de ingresar desde el mar con sus tropas anfibas” (p. 459).

Durante la segunda fase de la reunión, tras revisar aspectos logísticos necesarios para dar inicio a la operación, Schwarzkopf (1992) realizó una última intervención, relativa al avance de las tropas terrestres; “(...) no habrá nadie más que nosotros. No hay más fuerzas de apoyo. Los que estamos acá, somos los que haremos el trabajo. Y por nuestro país, no nos atrevamos a fallar. No podemos y no vamos a fallar (...)” (p. 461). Con estas palabras finalizó la reunión, dejando en sus oficiales un alto grado de compromiso y motivación para iniciar el proceso de planificación de la campaña.

Para efectuar el análisis de los estilos de liderazgo adoptados por el general Schwarzkopf, se utilizará el modelo de liderazgo normativo desarrollado por Victor Vroom. Considerando que la reunión de planificación fue desarrollada el día 14 de noviembre de 1990, más de dos meses antes de iniciar la operación *Desert Storm*, se utilizará el modelo, adaptado al desarrollo de los seguidores. Este enfoque, se centra en la toma efectiva de decisiones, alcanzando el máximo potencial y crecimiento del equipo. En la Figura 2, se

aprecia el árbol de preguntas del modelo, junto al estilo de liderazgo recomendado.

**Figura 2** Modelo de Vroom, planificación *Desert Storm*

*Modelo de Vroom, planificación Desert Storm*

Declaración del Problema	1. ¿Importancia de la decisión?	2. ¿Importancia del compromiso?	3. ¿Experiencia del líder?	4. ¿Probabilidad de compromiso?	5. ¿Soporte grupal?	6. ¿Experiencia grupal?	7. ¿Competencia del equipo?	Estilo de liderazgo
Informar e involucrar a sus comandantes en la planificación de la operación <i>Desert Storm</i>	A	A	-	A	A	A	A	Delegar
				A	A	A	B	Facilitar
				B	B	-	-	Consulta (grupal)
				B	A	A	A	Delegar
				B	B	-	B	Facilitar
				B	B	-	-	Consulta (grupal)
	B	A	-	A	-	-	-	Decidir
				B	-	-	-	Delegar
				B	-	-	-	Consulta (grupal)
				B	A	A	A	Delegar
				B	B	-	B	Facilitar
				B	B	-	-	Consulta (grupal)

*Nota: Adaptación del modelo de Vroom (2000), dirigido por el desarrollo. Elaboración propia.*

En el caso de estudio, la importancia de la decisión es alta, debido a que el éxito general de la campaña dependía de la planificación operacional y del entendimiento e involucramiento de sus oficiales. En este sentido, también es alta la importancia del compromiso de los seguidores, responsables de materializar la planificación de las distintas componentes. Considerando la doctrina y cultura organizacional de las fuerzas armadas norteamericanas, la probabilidad de encontrar compromiso por parte de los comandantes también es clasificada como alta, así como también el nivel de soporte grupal. Finalmente, a razón de la experiencia en combate y desarrollo tecnológico del equipamiento militar de la coalición, la competencia fue clasificada como alta.

En base a este árbol de decisión, el estilo de liderazgo sugerido para el caso de estudio, es del tipo delegatorio. Este tipo de liderazgo es descrito por Lussier (2016), como un estilo que permite al líder diagnosticar un problema y tomar la decisión dentro de límites establecidos. Considerando los antecedentes descritos previamente, respecto al desarrollo de la reunión de planificación, es posible afirmar que Schwarzkopf seleccionó el estilo idóneo

para informar e involucrar a sus comandantes en el ciclo de planificación. Al tener el diagnóstico inicial del problema militar, entrega libertad a los comandantes, de encontrar la mejor vía de alcanzar los objetivos operacionales, delegando en ellos la responsabilidad de la planificación táctica e incentivando su desarrollo personal e intelectual.

Por otra parte, el liderazgo delegatorio, al ser un estilo que promueve el desarrollo de los seguidores, se encuentra catalogado como un estilo de liderazgo transformacional del *Full Range Leadership Model*. El liderazgo transformacional, de acuerdo a Arenas (2018), involucra la creación de relaciones interpersonales con los seguidores que aumentan el nivel de motivación y moralidad. Los líderes transformacionales, motivan a sus seguidores para que alcancen metas superiores a las esperadas, obteniendo su mayor potencial. En el caso de estudio, el general Schwarzkopf adoptó dos comportamientos de este estilo; la inspiración motivacional o *inspirational motivation* (IM) y la estimulación intelectual o *intellectual stimulation* (IS). En la Figura 3, se aprecian los comportamientos transformacionales, correspondientes al caso de estudio.

### Figura 3

#### *Comportamientos del FRLM, caso de estudio 1*

Laissez Faire	Transactional		Transformational				
Hands-off Leadership	Management by Exception (MBE)		Contingent Reward (CR)	Individual Consideration (IC)	Intellectual Stimulation (IS)	Inspirational Motivation (IM)	Idealized Influence (II)
	Passive	Active					

*Nota: Adaptación de Figura 1. The full range leadership model. (Arenas, 2018). Elaboración propia.*

Al articular su visión, durante las intervenciones realizadas en la reunión de planificación, el general Schwarzkopf inspiró a su equipo de comandantes, motivándolos a iniciar el proceso de planificación operacional. Su decisión de asumir su rol informativo a través de un comportamiento de inspiración motivacional, tuvo un fuerte impacto en el equipo de trabajo, provocando que el grupo se involucre activamente con las tareas de planificación. Finalmente, al brindar libertad a sus comandantes para decidir en forma íntegra el cómo concretar los modos de acción de cada componente, incentivó el pensamiento creativo frente a la resolución de problemas. Su comportamiento de estimulación intelectual hacia sus comandantes, promovió las relaciones interpersonales del equipo y el desarrollo de las capacidades individuales a través de la confianza y apoyo entregado.

## 2.2 Estudio de caso 2: Innovación de *Battle Damage Assessment* (BDA)

Tras dos semanas de iniciada la operación *Desert Storm* y tras una ardua campaña para la obtención del control del aire, por parte del componente aéreo, el general Schwarzkopf se vio enfrentado a la decisión de pasar a la siguiente fase de la operación. Para esto, contaba con un equipo asesor especialista en BDA, proveniente de las agencias de inteligencia de Washington y encargados de efectuar la evaluación de daños de combate, en cada uno de los bombardeos aéreos. De acuerdo al relato de Schwarzkopf (1992), su instinto y experiencia le indicaba que ya se había bombardeado suficiente los blancos estratégicos para pasar a la siguiente fase, sin embargo, los especialistas de Washington no se encontraban de acuerdo con su postura, argumentando que el porcentaje de nivel de daño en los blancos aún no era el esperado. El análisis de evaluación de daños, que históricamente había sido efectuado como un arte en la observación de datos y reporte de pilotos, se había transformado desde hace años, en recolección de hechos comprobables a través de las nuevas tecnologías, como imágenes satelitales y aviones de reconocimiento, sin tomar en consideración el análisis de los especialistas y reporte de las tripulaciones.

A pesar del apremio por tomar una decisión operacional, Schwarzkopf citó al coronel Chuck Thomas, quien se desempeñaba como asistente principal de la situación de inteligencia, para introducirlo a la problemática y solicitar su participación en la búsqueda de una solución, que combine los hechos comprobables del análisis de daños, con el juicio de los especialistas. Tras un par de días, el coronel Thomas presentó a Schwarzkopf, un innovador método para evaluar los daños de combate, el cual amalgamaba el antiguo arte del análisis funcional, en conjunto con el aporte de nuevas tecnologías. Este nuevo método de BDA, permitiría articular los datos objetivos de las imágenes, con la evaluación subjetiva de los analistas de inteligencia, en base a todos los antecedentes recopilados.

En palabras de Schwarzkopf (1992), la innovación del coronel Thomas, facilitó la conducción operacional, permitiendo un adecuado ciclo de toma de decisiones y liberando la presión existente entre las agencias de análisis de daños. Además, su creación ayudó a salvar vidas, considerando que se evitó efectuar misiones aéreas para atacar nuevamente a blancos de forma innecesaria.

Para este estudio de caso, debido a la presión existente por tomar una decisión operacional, respecto al cambio de fase de la campaña, se utilizará el modelo de Vroom adaptado al tiempo, es decir, que su enfoque se orienta a la obtención de decisiones efectivas al menor costo posible, en función del tiempo disponible. En la Figura 4, se aprecia el árbol

de preguntas del modelo para el caso de estudio.

**Figura 4**

*Modelo de Vroom, innovación de Battle Damage Assessment*

Problema	1. ¿Importancia de la decisión?	2. ¿Importancia del compromiso?	3. ¿Experiencia del líder?	4. ¿Probabilidad de compromiso?	5. ¿Soporte grupal?	6. ¿Experiencia grupal?	7. ¿Competencia del equipo?	Estilo de liderazgo			
Obtener información de <i>Battle Damage Assessment</i> confiable para poder pasar a las siguientes fases de la operación.	A	A	A	A	-	-	-	Decidir			
				B	A	A	A	Delegar			
				B	B	B	B	Consulta (grupal)			
				B	-	-	-	Facilitar			
			B	A	B	A	A	A	A	A	Facilitar
							B	B	B	B	Consulta (individual)
							B	A	A	A	Facilitar
							B	B	B	B	Consulta (grupal)
			B	B	B	-	A	A	A	A	Facilitar
							B	B	B	B	Consulta (individual)
							B	-	-	-	Decidir
							B	-	-	-	Decidir
			B	A	-	-	A	-	-	-	Delegar
							B	-	-	-	Delegar
B	-	-					-	Facilitar			
B	-	-					-	Decidir			

*Nota: Adaptación del modelo de Vroom (2000), dirigido por el tiempo. Elaboración propia.*

Considerando, que el BDA era esencial para efectuar el análisis de las medidas de efectividad de las fases de la campaña y cumplimiento de los puntos decisivos, la importancia de la decisión y el compromiso son catalogadas como alta. Con respecto a la experiencia del líder, si bien Schwarzkopf, tenía experiencia en combate e instinto respecto a lo que se debía hacer, no era un especialista en inteligencia, por lo cual su experiencia se cataloga como baja. Por otra parte, respecto a la probabilidad de compromiso, cualquier decisión que el general Schwarzkopf hubiese tomado en su condición de comandante del teatro, considerando la cultura y disciplina de las fuerzas armadas estadounidenses, sería obedecida y adoptada por su estado mayor, por lo cual esta probabilidad es catalogada de alta. Finalmente, la experiencia y competencia grupal son catalogadas como alta, considerando que se contaba con los recursos y medios tecnológicos necesarios para la obtención de información, así como la experiencia para el análisis de datos. Además,

Schwarzkopf tenía confianza en la experiencia del coronel Thomas, debido a que se había desempeñado como su oficial de inteligencia del estado mayor, cuando comandó la 24ª división de infantería mecanizada.

El estilo sugerido por el modelo de Vroom, es de líder facilitador, es decir, aquel que entrega herramientas a su equipo, definiendo el problema y límites dentro de los cuales se debe adoptar la decisión. Basado en los hechos relatados del caso de estudio, es posible afirmar que Schwarzkopf adoptó un estilo adecuado para esta situación, estimulando al coronel Thomas a desarrollar una solución para la problemática existente respecto a la evaluación de daños de combate.

A la luz del FLRM, este estilo de liderazgo se clasifica como transformacional, con un comportamiento de estimulación intelectual. El comportamiento, en base al FLRM, se aprecia en la Figura 5.

**Figura 5**

*Comportamiento del FRLM, estudio de caso 2*

Laissez Faire	Transaccional		Transformacional				
Hands-off Leadership	Management by Exception (MBE)		Contingent Reward (CR)	Individual Consideration (IC)	Intellectual Stimulation (IS)	Inspirational Motivation (IM)	Idealized Influence (II)
	Passive	Active					

*Nota: Adaptación de Figura 1. The full range leadership model. (Arenas, 2018). Elaboración propia.*

A pesar de la contingencia operacional, en este estudio de caso, el general Schwarzkopf, promovió la creatividad e innovación de sus seguidores. Basado en su instinto y confianza con su grupo de trabajo, facilitó el pensamiento creativo y nuevas aproximaciones a la problemática presentada, encontrando una perspectiva diferente para la toma de decisiones. La confianza e inspiración entregada al coronel Thomas, hacia el desarrollo e innovación de la metodología de BDA, constituye la estimulación intelectual hacia su transformación y desarrollo personal.

En este caso de estudio, es posible apreciar que, a pesar de un contexto situacional diferente, con mayor presión y menor tiempo disponible, el general Schwarzkopf tiende a privilegiar los estilos de liderazgo que desarrollan y promueven la evolución de su equipo de trabajo.



### **CAPÍTULO III: Lecciones de liderazgo**

Las lecciones de liderazgo, son la recopilación de experiencias históricas que han tenido resultados positivos en el pasado. De forma similar a los principios de la guerra, su conocimiento es fundamental como guía en el ejercicio del liderazgo, sin embargo, por ser provechosas en el pasado no significa que lo sean en el futuro. Su aplicación debe ser una guía. Solo el juicio de la experiencia y circunstancias específicas, determinará el mejor modo de actuar.

El propósito de este capítulo es determinar lecciones del liderazgo adaptativo ejercido por el general H. Norman Schwarzkopf, que sirvan para las nuevas generaciones de comandantes operacionales. Para estos efectos, se analizarán los estilos de liderazgo utilizados en la planificación y conducción del mando operacional de la guerra del Golfo Pérsico, descritos en el capítulo II, con base en las características de su personalidad, de acuerdo al perfil elaborado en el capítulo I. Finalmente, a través de muestras confirmativas, se determinará los posibles motivos que guiaron su actuar y de esta forma extrapolar lecciones de liderazgo replicables a los futuros comandantes operacionales.

#### **3.1 Relación entre estilos de liderazgo y rasgos de personalidad**

En el liderazgo situacional, el líder debe modificar su conducta, o estilo de liderazgo, en base a las circunstancias específicas del problema presentado. En este sentido, es posible afirmar que el estilo de liderazgo que se adopte, dependerá tanto de las circunstancias específicas del problema planteado, como de los rasgos de la personalidad que posea un individuo. Por este motivo, se iniciará este capítulo describiendo la relación que existe entre los estilos de liderazgo adoptados, en las situaciones de los estudios de casos analizados en el capítulo II y los rasgos de personalidad del general Schwarzkopf.

Como se aprecia en la Tabla 4, en ambos estudios de caso, Schwarzkopf adoptó estilos de liderazgo transformacional, con comportamiento de estimulación intelectual. Este tipo de comportamiento, se encuentra asociado a la dimensión de la afabilidad, del modelo de los cinco grandes, y vinculado al rasgo de la inteligencia emocional. Este rasgo de su personalidad, específicamente su componente social y empatía por los miembros de su organización, le permiten adoptar este tipo de comportamientos. Además, en el estudio de caso 1, Schwarzkopf utilizó la inspiración motivacional como estilo de liderazgo, para influir en el grupo de planificación y orientar a sus comandantes. Este estilo, vinculado a la dimensión de la extraversión de los cinco grandes, se encuentra asociado a los rasgos de

energía y determinación, las cuales influyeron en la postura inspiradora ejercidas por el general Schwarzkopf durante la reunión de planificación.

**Tabla 4**

*Relación entre estilos liderazgo y rasgos de personalidad*

<b>Estudio de caso</b>	<b>Estilo liderazgo FRLM</b>	<b>Dimensión cinco grandes</b>	<b>Rasgo de personalidad</b>
1	Estimulación Intelectual (IS) Inspiración Motivacional (IM)	Afabilidad Extraversión	Inteligencia emocional Energía / Determinación
2	Estimulación Intelectual (IS)	Afabilidad	Inteligencia emocional

*Nota. Elaboración propia.*

A continuación, a través de muestras confirmativas de las experiencias de vida de Schwarzkopf, se identificarán los principales factores que influyeron en el desarrollo de los rasgos de liderazgo de su personalidad; la inteligencia emocional y la energía/determinación.

### 3.2 Inteligencia emocional

De acuerdo a su autobiografía, Schwarzkopf (1992) relata que entre los años 1942 y 1945, debió afrontar el desafío de vivir sin su padre. Uno de los principales problemas que enfrentó durante este período, fue el alcoholismo de su madre. A pesar de su corta edad, Schwarzkopf desde pequeño aprendió a ponerse en el lugar de otras personas y tratar de empatizar con los problemas que aquejaban no solo a su madre, sino que también a sus hermanas durante este período.

Otro aspecto que probablemente fomentó la inteligencia emocional de Schwarzkopf (1992), lo constituye el hecho de compartir desde muy temprana edad con otras culturas. En 1946, acompañó a su padre en Irán, permitiéndole entender la interacción cultural de un país árabe. En el transcurso de ese año, Schwarzkopf, no solo aprendió a comprender la historia y tradiciones de un país de medio oriente, sino que entendió los problemas que los aquejaban y las diferencias que existían entre ambas culturas. Asimismo, durante los años 1947 y 1948, tuvo la oportunidad de finalizar sus estudios secundarios en Suiza y Alemania, ampliando aún más su bagaje cultural y experimentando relaciones humanas que lo hacen empatizar con distintas realidades sociales.

Finalmente, uno de los principales factores ambientales, que probablemente modificaron los rasgos de la personalidad de Schwarzkopf, fue su experiencia como cadete de *West Point*. De acuerdo a su autobiografía, Schwarzkopf (1992) relata que prácticamente durante todos sus años de estudio, debió hacerse responsable de grupos, secciones o

pequeños batallones de cadetes de la academia. Esta organización y sistema de aprendizaje, fomenta el desarrollo de rasgos de liderazgo, al exponer desde muy temprana edad, a los futuros oficiales a liderar personas. El escenario que experimentó en *West Point*, fue un verdadero laboratorio de liderazgo, el cual, desde un ambiente controlado, le permitió experimentar y desarrollar sus habilidades interpersonales.

### 3.3 Energía / Determinación

En la dimensión de la extroversión, se evidencian dos factores que potenciaron el desarrollo de los rasgos de energía y determinación. En primer lugar, la figura de liderazgo y ejemplo moral de su padre, el cual, desde muy corta edad le inculcó los valores fundamentales del ejército americano. En este sentido, creció bajo el alero del honor y la lealtad, los cuales más tarde profundizó durante su estadía en *West Point*. De acuerdo al relato de la Schwarzkopf (1992), la enseñanza y cumplimiento de los valores del ejército, en la academia militar, fue uno de los pilares del proceso de aprendizaje en *West Point*, dándose un realce significativo al desarrollo de virtudes cardinales que guíen el actuar de los futuros oficiales, en ausencia de órdenes directas.

El período que le correspondió vivir al general Schwarzkopf, posterior a su egreso como oficial de ejército, casualmente explotaría lo mejor de las virtudes y valores aprendidas de su padre y *West Point*. Posterior a la segunda guerra mundial, la administración estadounidense efectuó importantes recortes presupuestarios y la mayoría de los oficiales de prestigio y veteranos de la segunda guerra mundial se acogieron a retiro. Estas circunstancias, provocaron la ausencia de liderazgos dentro de las filas y un decaimiento generalizado en la calidad del entrenamiento, que coincidió con la incorporación de Schwarzkopf a sus primeras unidades militares en 1957. En este contexto, fue asignado a la 101ª División Aerotransportada en Tennessee, como teniente segundo, encontrando un ejército desmoralizado y con deplorables niveles de alistamiento táctico. Ante la ausencia de líderes que guiaran su actuar, las virtudes y valores adquiridos durante su formación fueron vitales para motivarlo a hacer lo que moralmente encontró que era lo correcto. A diferencia de muchos de los oficiales de su época, mantuvo firme sus convencimientos y determinación por ser un agente de cambio. Esta experiencia, durante el inicio de su carrera, incidieron posteriormente en la energía y determinación demostrada durante sus dos períodos en la guerra de Vietnam.

### 3.4 Lecciones de liderazgo

En base a los estilos de liderazgo empleados en la planificación y conducción de la guerra del Golfo Pérsico y tomando en consideración las experiencias de vida que modificaron los rasgos de liderazgo, en la personalidad del general Schwarzkopf, se determinaron cuatro lecciones de liderazgo, aplicables a la formación de los futuros comandantes operacionales y ejercicio del liderazgo situacional.

- Lección N° 1: Privilegiar el uso de estilos transformacionales

El liderazgo transformacional de acuerdo a Arenas (2018), involucra la creación de relaciones personales con los seguidores, que aumentan los niveles de motivación y moral. Un líder transformacional, además de estar atento a las necesidades de su equipo, los ayuda y motiva a alcanzar su máximo potencial. A diferencia del liderazgo transaccional, focalizado en el logro de objetivos a través de acuerdos sociales, el liderazgo transformacional, se orienta al crecimiento de los seguidores, motivándolos a desarrollar por completo su potencial y capacidades.

En los estudios de caso analizados, el general Schwarzkopf empleó estilos de liderazgo transformacional, con comportamientos de motivación inspiracional y estimulación intelectual. Si bien, los estilos transaccionales, pueden ser útiles ante determinadas circunstancias, del análisis de los estudios de caso, se infiere que Schwarzkopf privilegiaba el uso de comportamientos transformacionales, fomentando el pensamiento creativo y motivando la participación intelectual de su equipo de trabajo. En el estudio de caso 2, a pesar de realizar la aproximación al modelo de contingencia de Vroom, con base en el tiempo disponible para la situación, Schwarzkopf nuevamente opta por favorecer el crecimiento de sus seguidores, entregando confianza y estímulos para su desarrollo personal.

Si las características de la situación y el tiempo disponible lo permiten, se debería optar por los estilos de liderazgo transformacional, en cualquiera de sus comportamientos, ya sea a través de la consideración individual, estimulación intelectual, inspiración motivacional o la influencia idealizada.

- Lección N° 2: Potenciar el desarrollo y aplicación de valores cardinales

Como fue analizado previamente, el desarrollo y aplicación prematura de los valores cardinales, influyeron en la conducta y motivación del general Schwarzkopf para afrontar los desafíos de sus primeros años como oficial. El desarrollo y aplicación de fundamentos

éticos y morales, generó las bases de su confianza y convicción en el ethos institucional. Por este motivo, mientras más arraigados se encuentren los valores fundamentales, mayor confianza se tendrá en el propio actuar y por ende una mejor predisposición a afrontar los desafíos y resiliencia para superar las adversidades.

Para poder fortalecer esta dimensión de la personalidad, se requiere potenciar y aplicar valores cardinales en las instituciones de formación castrense, que guíen la formación y conducta de los futuros oficiales. De acuerdo al estudio realizado por Lee (2017), respecto al desarrollo del carácter y liderazgo en los institutos de educación militar americana, los valores cardinales, deben ser reforzados a través de todas las experiencias de aprendizaje y desarrollo del carácter. Estos deben ser acoplados a los programas de liderazgo de las instituciones, a fin de permitir su entendimiento temprano y que sirvan de guía conductual, brindando la confianza y energía requerida para afrontar los desafíos operacionales del futuro.

- Lección N° 3: Desarrollo temprano de habilidades interpersonales

El desarrollo de habilidades interpersonales, es esencial en las fases formativas de los futuros líderes operacionales. La formación de la personalidad se desarrolla con base en la genética y las circunstancias del ambiente y experiencias vividas hasta la madurez, aproximadamente los 30 años de edad. En el caso del general Schwarzkopf, distintas circunstancias y experiencias de vida no son replicables a todas las personas, no obstante, el desarrollo temprano de la gestión de las relaciones humanas, se puede incorporar a las etapas formativas iniciales de los oficiales en las escuelas matrices. Existen diferentes modelos para el desarrollo de estas habilidades, como, por ejemplo; gestión de cadetes de menor rango y aumento progresivo de su grado de responsabilidad e involucramiento en las actividades. Otras formas de estimulación y desarrollo de capacidades interpersonales, lo constituyen los laboratorios de trabajo en equipo y canchas de liderazgo, en las cuales se puede analizar, medir, y retroalimentar los avances y objetivos en esta materia.

El desarrollo prematuro de las habilidades interpersonales, permitirán entre otros beneficios; un mejor entendimiento de las capacidades de gestión propias, comprensión de las capacidades y necesidades de otras personas, control de emociones y finalmente una mejor administración de relaciones humanas, las que en su conjunto constituyen de acuerdo a Lussier (2016), las cuatro componentes de la inteligencia emocional.

- Lección N° 4: La experiencia del líder como factor determinante del estilo.

Como fue analizado en el capítulo II, en ambos estudios de caso, el general Schwarzkopf optó por beneficiar el desarrollo de sus seguidores a través del uso de estilos de liderazgo transformacional. Por este motivo, se realizó un análisis del árbol de decisiones del modelo de Vroom, con base en el tiempo de la decisión, con el propósito de ilustrar, cuál es el factor determinante que hace a la selección de un estilo transformacional.

En la Figura 6, se grafica en coloración gris, aquellas decisiones determinantes del modelo, a través de las cuales, el árbol de decisiones se modifica hacia el liderazgo directivo, asociado a los estilos transaccionales del FRLM. En la adaptación, se incluye solo la ramificación del modelo correspondiente a la importancia alta de la decisión, a fin de representar la trascendencia de las decisiones adoptadas en el nivel operacional.

**Figura 6**

*Factor determinante para estilos de liderazgo*

1. ¿Importancia de la decisión?	2. ¿Importancia del compromiso?	3. ¿Experiencia del líder?	4. ¿Probabilidad de compromiso?	5. ¿Soporte grupal?	6. ¿Experiencia grupal?	7. ¿Competencia del equipo?	Estilo de liderazgo	Estilo asociado del FRLM	
A	A	A	A	-	-	-	Decidir	Transaccional	
			B	A	A	A	B	Delegar	Transformacional
				B	-	-	-	Consulta (grupal)	
		B	A	A	A	A	A	Facilitar	
			B	A	A	B	-	Consulta (individual)	
				B	-	-	-	Facilitar	
	B	A	-	-	-	-	Decidir	Transaccional	
		B	-	A	A	A	A	Facilitar	Transformacional
	B			-	-	-	Consulta (individual)		
	B			-	-	-			

*Nota: Adaptación del modelo de Vroom (2000), dirigido por el tiempo. Ramificación de importancia alta de la decisión. Elaboración propia.*

Del análisis de la Figura 6 se deduce que: en una situación operacional dirigida por el tiempo, en la cual la importancia de la decisión sea alta, la experiencia del líder será el factor determinante para la selección final del estilo de liderazgo. Cuando la relevancia del compromiso es baja, pero el líder tiene experiencia en la materia relativa a la decisión, se privilegia el tiempo para adoptar la decisión a través de un estilo directivo, vinculado a los estilos transaccionales del FRLM. Si la importancia del compromiso es alta y la experiencia del líder también es alta, el estilo dependerá de la probabilidad del compromiso de los seguidores. Si hay una alta probabilidad de compromiso a la decisión adoptada, se privilegia el tiempo de la decisión, optando por el estilo transaccional.

De estas observaciones, se puede resumir a modo de lección que: en la toma de decisiones dirigida por el tiempo, el factor determinante para la selección del estilo de liderazgo es la experiencia del líder. En consecuencia, si el líder dispone de una amplia experiencia sobre la materia en discusión y el valor de la decisión se encuentra sujeta a la oportunidad o tiempo disponible, se debería privilegiar un estilo transaccional, sin embargo, cuando el líder no disponga de la experiencia necesaria para adoptar una decisión rápida, se debería privilegiar un estilo transformacional, fomentando la participación y desarrollo de sus seguidores.

Finalmente, para sintetizar las cuatro lecciones de liderazgo presentadas, se elaboró la Tabla 5, la cual resume las lecciones en palabras clave, a fin de recordar fácilmente estos conceptos y potenciar su futura aplicación. Las palabras claves de las lecciones de liderazgo son; estilo transformacional, valores cardinales, habilidades interpersonales y experiencia del líder.

**Tabla 5**

*Resumen de lecciones de liderazgo*

	<b>Lecciones de Liderazgo</b>	<b>Palabras clave</b>
1	Privilegiar el uso de estilos transformacionales	Estilo transformacional
2	Potenciar el desarrollo y aplicación de valores cardinales	Valores cardinales
3	Desarrollo temprano de habilidades interpersonales	Habilidades interpersonales
4	La experiencia del líder como factor determinante del estilo	Experiencia del Líder

*Nota. Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

El estudio de casos históricos bajo la perspectiva del liderazgo, permiten la obtención de lecciones que sean aplicables en el futuro y también para la formación de los próximos conductores operacionales. Al igual que los principios de la guerra, las lecciones de liderazgo deben ser utilizadas como una guía de pensamiento, ya que su éxito en el pasado no garantiza los mismos resultados en el futuro. En consecuencia, su aplicación debe ser realizada con el juicio y la experiencia personal del comandante.

Schwarzkopf: Liderazgo en el mando operacional de la primera guerra del Golfo Pérsico, es una investigación cuyo propósito fue analizar el mando operacional del general H. Norman Schwarzkopf, extrayendo lecciones de liderazgo para las nuevas generaciones de comandantes operacionales. Si bien, existen amplios estudios sobre la campaña militar desarrollada, escasas son las investigaciones específicas respecto al liderazgo situacional ejercido por el general Schwarzkopf, en el desarrollo de sus funciones como comandante operacional. Por este motivo, el aporte teórico principal de esta investigación son las lecciones de liderazgo, las cuales pueden ser utilizadas para complementar futuros programas educacionales y potenciar el desarrollo de habilidades vinculadas con la asignatura de liderazgo y manejo de crisis, de la especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto.

El propósito del primer capítulo fue describir los rasgos característicos de la personalidad del general Schwarzkopf, que influyeron en el liderazgo de su mando operacional durante la primera guerra del Golfo Pérsico. En este contexto, se realizó un modelamiento de perfil de su personalidad, utilizando el modelo de los cinco grandes de Raymond B. Catell. Los hallazgos del perfil, revelaron que sus dominios predominantes son; la extroversión, la responsabilidad y la afabilidad.

En el dominio de extroversión, el rasgo característico de la personalidad del general Schwarzkopf es la energía y determinación; relacionado con el impulso para trabajar intensamente por el logro de objetivos. Por otra parte, con respecto al dominio de la responsabilidad, el rasgo característico de su personalidad es la confiabilidad, vinculado a la lealtad y compromiso que se tiene hacia la organización y sus miembros. Por último, con respecto al dominio de la afabilidad, los hallazgos evidenciaron rasgos de su personalidad vinculados con la sociabilidad y sensibilidad, determinados por la componente social de su inteligencia emocional y empatía para comprender y ayudar a los miembros de la



organización.

El segundo capítulo, se enmarcó en analizar el mando operacional del general H. Norman Schwarzkopf, ejercido durante la primera guerra del Golfo Pérsico, desde la perspectiva del liderazgo adaptativo. Para ello, se utilizó el modelo de contingencia de Víctor H. Vroom, y el *Full Range Leadership Model*, desarrollado por Bruce J. Avolio, en base a dos estudios de caso relacionados directamente con las responsabilidades del comandante operacional; la planificación y la conducción.

En el estudio de caso relativo a la planificación, se analizó el desarrollo de la primera reunión de la operación *Desert Storm*, el 14 de noviembre de 1990. De este análisis se pudo deducir que el general Schwarzkopf, seleccionó un estilo de liderazgo idóneo para el contexto de la situación, optando por estilos de liderazgo transformacional del FRLM a través de comportamientos de estimulación intelectual y motivación inspiracional.

En el segundo estudio de caso, relacionado a la conducción de las operaciones, se analizó la problemática derivada del análisis de daños de combate o *Battle Damage Assessment*. En esta situación, se utilizó el modelo de contingencia de Vroom con base en el tiempo de la decisión, debido a que el paso a las siguientes fases de la campaña dependía de las conclusiones de este análisis. A pesar de ser un contexto situacional diferente, con mayor presión y menor tiempo disponible, los hallazgos evidencian que el general Schwarzkopf, utilizó un estilo adecuado a la contingencia operacional. A través del uso de un estilo transformacional del FRLM y un comportamiento de estimulación intelectual, fomentó nuevamente el desarrollo y crecimiento de su equipo de trabajo.

El tercer capítulo, tuvo por objeto determinar lecciones del liderazgo adaptativo ejercido por el general H. Norman Schwarzkopf, a fin de dar respuesta al objetivo general de la investigación. Para estos efectos, se relacionaron los estilos de liderazgo utilizados en los estudios de caso, con los rasgos característicos de su personalidad, descritos en el primer capítulo. El cruce de estas variables, determinó que la inteligencia emocional y la energía, vinculada con la determinación, fueron aquellos aspectos característicos de la personalidad de Schwarzkopf que lo impulsaron a la adopción de los estilos transformacionales durante su mando operacional.

A objeto de elaborar y fundamentar las lecciones de liderazgo, se utilizaron muestras confirmativas de las experiencias de vida del general Schwarzkopf, hasta los 30 años de edad, que probablemente influyeron en el desarrollo de sus rasgos de su personalidad. Los hallazgos evidenciaron que algunas de las experiencias más influyentes fueron: el

intercambio cultural en países como Irán, Suiza y Alemania, el desarrollo de valores cardinales desde su niñez y reforzados posteriormente en la academia de *West Point* y la estimulación temprana de habilidades interpersonales, a través de una organización y sistema de aprendizaje que le permitió asumir responsabilidad sobre grupos de personas, durante toda su formación militar, entre otras.

El desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, permitió la elaboración de cuatro lecciones del liderazgo, las cuales pueden ser utilizadas como una herramienta de liderazgo situacional y en la formación de los futuros comandantes operacionales, dando así respuesta al objetivo general y propósito de la investigación. La primera lección es: privilegiar el uso de estilos transformacionales. Si las características de la situación y el tiempo disponible lo permiten, se debería optar por estilos de liderazgo que promuevan el desarrollo de los seguidores. La segunda lección es: potenciar el desarrollo y aplicación de valores cardinales. Los valores cardinales deberían ser reforzados y practicados en los institutos de formación castrense, desarrollando el carácter y confianza que permita servir de guía conductual para los desafíos futuros. La tercera lección es: desarrollo temprano de habilidades interpersonales. Su estimulación y desarrollo prematuro permitirá un mejor entendimiento de las capacidades de gestión propias, necesidades de otras personas, control de emociones y administración de relaciones humanas. Cuarta lección: la experiencia del líder como factor determinante del estilo. Si el líder dispone de una amplia experiencia sobre la materia en discusión y el valor de la decisión se encuentra sujeta a la oportunidad o tiempo disponible, se debería privilegiar un estilo transaccional, sin embargo, cuando el líder no disponga de la experiencia necesaria para adoptar una decisión rápida, se debería privilegiar un estilo transformacional, fomentando la participación y desarrollo de sus seguidores.

Finalmente, con las lecciones de liderazgo presentadas, se corrobora el supuesto inicial, afirmando que la capacitación y desarrollo temprano de habilidades interpersonales, permite complementar los rasgos de personalidad y de esta forma una adaptación adecuada al trabajo en equipo y liderazgo situacional. Además, los resultados presentaron permitieron evidenciar nuevas perspectivas para el estudio del liderazgo situacional, por lo cual se sugieren dos líneas de investigación: primero; analizar el liderazgo situacional con base en otros modelos de contingencia, como el meta trayectoria, desarrollado por R.J. House y segundo; analizar otras situaciones críticas del mando operacional de Schwarzkopf, como la invasión de *Al Khafji*, la presión del nivel estratégico por dar inicio la ofensiva terrestre, y la crisis por la intervención de Israel, a causa de los ataques iraquíes con misiles *Scud*.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. (H. Holt, Ed.) New York.
- Andreoli, G. (2014). La influencia del liderazgo de los conductores del nivel operacional, como condición para garantizar el éxito de la misión. *Trabajo final integrador*. Escuela superior de guerra conjunta de las fuerzas armadas.
- Arenas, C. W. (2018). *Developing your full range of leadership: Leveraging a transformational approach* (Vols. AU-26). Maxwell, Alabama, United States: Air University Press, Maxwell AFB.
- Avolio, B. J. (2010). Full range leadership development.
- Baldwin, P. J. (2011). *The elusiveness of applied management knowledge: A critical challenge for management education*. Academy of management learning & education.
- Bendersky, S. (2013). The downfall of extraverts and rise of neurotics: The dynamic process of status allocation in task groups. *Academy of management journal*, 56, 387-406.
- Caffaratti, P. (2017). Competencias esenciales del liderazgo a nivel operacional. *Trabajo final integrador*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Castañera, M. R. (2012). Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional. *Trabajo final integrador*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Cattell, R. B. (1979). *Personality and learning theory: Vol. 1. The structure of peronality in its enviroment*. (Springer-Verlag, Ed.) New York.
- Catuzzi, F. J. (2020). *Ética y Liderazgo en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria del Ejército (EUDE).
- Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la personalidad*. Prentice hall, Inc.
- Colvin, G. (28 de octubre de 2013). Ignore these leadership lessons at your peril. *Fortune*, 85.
- Costa, P. &. (1992). *Revised NEO personality (NEO PI-R) an NEO five-factor inventory (NEO-FFI)*.
- Ejército Argentino. (1990). *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires, Argentina.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness.
- Gioia, C. J. (2020). El liderazgo, una condición necesaria para guiar la planificación y

toma de decisiones en el nivel operacional. *Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto*. Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Goleman, R. B. (2001). The emotional competence inventory.

House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 321-329.

Lee, T. (2017). *An approach to leadership and character development within military higher education*. Tuscalosa, Alabama.

Lussier, A. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.

McClelland, B. (1982). Leadership Motive Pattern and Long -Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 6, 737-743.

Ministerio de Defensa. (2011). *Diccionario militar conjunto DNC 02 (1ª ed.)*. Santiago, Chile: Ministerio de Defensa.

Neck, L. y. (2013). *Management*.

Schwarzkopf, H. N. (1992). *It doesn't take a hero*.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.