

# El Líder Creativo\*

CAPITÁN DE CORVETA ANTHONY KENDALL



**E**STAR PREPARADO profesional e intelectualmente es uno de los retos más grandes que el oficial militar enfrenta. Sin embargo, hay una tendencia a pasar por alto o mitigar este reto y capacitarse solamente hasta ese nivel que cumple con los requerimientos mínimos de hoy. Aunque puede que esta generalización sea injusta para unos, no hay duda que algunos oficiales han aprendido a prever solamente las demandas de rutina y han sido condicionados a reaccionar, no a actuar. La finalidad de las fuerzas armadas no es realizar tareas de rutina sino responder oportuna y correctamente a las crisis con una eficacia máxima.

El énfasis de este artículo es en la naturaleza de la creatividad: Cómo reconocerla, su finalidad y relación con el cuerpo de oficiales, y su necesidad. Al reconocer y alentar el talento creativo, la milicia puede aumentar su eficacia, lo que a la larga contribuye al bienestar del país. De hecho, la guerra nuclear, la convencional y la no convencional serán un reto, pero el oficial flexible y racional puede cumplir con este reto usando un liderazgo creativo.

Para poder estar al mando y tomar decisiones sensatas, los líderes exitosos tienen que poseer dos tipos de creatividad. La primera es creatividad intuitiva—creatividad táctica, a corto plazo. Este tipo de creatividad puede que sea un elemento clave en el liderazgo en combate. El segundo tipo es creatividad reflexiva—creatividad estratégica, a largo plazo. Sin la creatividad reflexiva, un oficial carecerá de perspicacia y probablemente no podrá percibir el futuro. En este artículo se analizarán ambos tipos de creatividad y qué sucede cuando el cuerpo de oficiales carece de una de ellas.

Muchas veces, el cuerpo de oficiales de todos los servicios armados se ha anonadado cuando ocurren crisis graves. En una crisis, la curva de la demanda cambia y los oficiales con rendimiento marginal se convierten en un estorbo, especialmente si ocupan puestos de responsabilidad. Un general del Ejército fue víctima de la “rutina” durante la Batalla de St. Vith cuando su comando fue diezmado por un contraataque alemán feroz.

\*Reprinted with permission from US Naval Institute *Proceedings*, published in *Military Intelligence*, October–December 1985.

Un hombre de mediana edad, había pasado toda su vida—un cuarto de siglo de ella—preparándose para la guerra. Año tras año, cuando se pensaba que el Ejército era un refugio para los tontos o los que evadían el trabajo, él había andado con paso lento durante desfiles matutinos bajo el fuerte sol de Texas, había escalado durante el atardecer de maniobras en el Medio Oeste, enfrentó la vista hosca y llena de resentimiento de dos generaciones de soldados jóvenes a quienes les había llamado la atención por faltarle el respeto a un sargento o no saludar, había escuchado cien veces las mismas conversaciones en el club de oficiales—para enterarse en tan sólo una corta semana que era un fracaso.<sup>1</sup>

Al igual que con muchas otras guerras y crisis, después de Pearl Harbor hubo un gran éxodo de oficiales que habían pasado todas sus vidas en la milicia, pero que se retiraron cuando más los necesitaban, la guerra los encontró poco preparados intelectualmente para lidiar con las realidades de lo inesperado. Se puede decir que la arremetida de la guerra es como la primera tormenta de nieve de un invierno implacable—las ramas más débiles se caen del árbol, pero las fuertes sobreviven. Un ejemplo de un oficial fuerte que se adaptó, sobrevivió y mostró creatividad reflexiva es el Tte F. H. Michaelis (un futuro almirante). Después del ataque inesperado a Pearl Harbor, Michaelis reevaluó su carrera y sus metas y superó su fijación con las batallas navales. Se convirtió en un piloto naval y tuvo bastante éxito en su nueva función.<sup>2</sup> Sin embargo, la naturaleza rápida de la guerra nuclear y del terrorismo puede que no sea tan “benigna” como para concederles a los oficiales que no están preparados, y que no pueden percibir el futuro correctamente, el tiempo que Michaelis tuvo para cambiar y adaptarse.

El problema que los oficiales subalternos y los superiores enfrentan por igual no es ni la guerra nuclear ni el surgimiento del terrorismo, sino poder lidiar con lo inesperado—el elemento de “sorpresa”. Hace más de cien años, Carl von Clausewitz identificó la sorpresa como uno de los elementos claves de la guerra, y aún así somos víctimas de ella tal como sucedió en Pearl Harbor y en Beirut con el bombardeo de las barracas de la Infantería de Marina. Obviamente, los soviéticos y sus te-

roristas sucedáneos conocen muy bien los principios de Clausewitz.

Casi por definición, el terrorismo tiene que ver con un acto inesperado. El Vicealmirante William P. Lawrence, jefe de Personal Naval, expresó que uno de los retos que la Armada enfrenta es aprender cómo lidiar con el terrorismo internacional.<sup>3</sup> Pero, muy a menudo, la respuesta es un curso de una semana de duración con un ejercicio práctico al final. Promulgar los procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) y las instrucciones y colocar barricadas en las instalaciones militares alrededor del mundo son tan sólo soluciones superficiales, y un tanto históricas, al problema verdadero. Ni tampoco son parte de la solución las reglas de enfrentamiento modificadas ni los programas de computadoras, que tan sólo son algoritmos automatizados creados por el hombre, concebidos para pensar por el oficial. Ninguna cantidad de adiestramiento ni de reprimendas, ni “eliminar chivos expiatorios” les enseñará a los oficiales a lidiar con lo inesperado.

Entonces, ¿cuál es la solución? Hace más de cuarenta años, el Almirante Ernest Joseph King ofreció una pista en su famosa orden antes de la Segunda Guerra Mundial.

No habrá ni tiempo ni oportunidad para hacer más que prescribir varias tareas a varios subordinados... si están renuentes a actuar porque están acostumbrados a órdenes e instrucciones detalladas—si no están acostumbrados a pensar, juzgar, decidir y actuar por sí solos en sus varios escalones de mando—nos encontraremos en una situación lamentable cuando llegue el momento de las “operaciones activas”.<sup>4</sup>

Hay muchas características que separan a un líder exitoso de uno que no lo es, como por ejemplo, su perspectiva moral, inteligencia y determinación. Sin embargo, en realidad la diferencia tiene que ver con el nivel de creatividad de uno. El General George Brinton McClellan, por ejemplo, era muy inteligente y sumamente respetado por sus hombres; en cambio, el General Robert E. Lee era creativo. Lee se percató que la tecnología del siglo XIX había cambiado algunos aspectos de la guerra, mientras que McClellan no se aprovechó completamente de la tecnología, tal como el

uso del ferrocarril para mayor movilidad de las fuerzas.

Los líderes creativos toman lo que hombres menos creativos llaman amenazas y las usan como oportunidades y retos. La creatividad no garantizará el éxito en adaptarse a nuevas o modificadas “reglas de guerra”, pero un oficial poco creativo e inflexible casi siempre estará condenado al fracaso. Entonces, la creatividad no está limitada a un autor o actor, ni tampoco está limitada a lo teórico, aunque ese es su origen.

### ¿En qué consiste la creatividad?

Para poder discutir la creatividad y cómo estimularla puede ser un método pragmático para mejorar la calidad del cuerpo de oficiales, primero hay que definirla. Los psicólogos han descrito la creatividad de muchas maneras diferentes, pero básicamente concuerdan que es un proceso mediante el cual se produce algo nuevo—una idea o un objeto, inclusive una nueva forma u orden de elementos antiguos. Y la nueva creación tiene que contribuir a la solución del problema.<sup>5</sup>

El proceso en sí está dividido clásicamente en cuatro etapas básicas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

La preparación es quizás la etapa más importante en el proceso creativo. Sin ella, las demás etapas no serían posibles. Es un periodo en el que se recopilan los datos básicos sobre un tema en particular. Al proceso también se le conoce como sumersión; el pensador es literalmente sumergido en un caudal de datos.<sup>6</sup> Puede que la persona no creativa experimente el mismo fenómeno pero la persona creativa tiene la capacidad de separar lo significativo de lo insignificante. A Albert Einstein se le atribuyó el haber dicho que a él le tomó un año después de su graduación antes de poder llegar a ser creativo porque tuvo que separar los hechos reales de la gran cantidad de información inservible y mentiras que había recibido en la universidad.<sup>7</sup> El General Douglas MacArthur pasó los primeros años en su carrera en las Filipinas y el Lejano Oriente obteniendo experiencia que le fue muy útil

durante los “años de crisis”. Para el joven oficial de hoy, las academias, la Escuela para Candidato a Oficial (OCS, por sus siglas en inglés) o el Cuerpo de Entrenamiento para Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés) ofrecen la base para la recopilación de datos. Si esto se aplica a la Armada, las experiencias de un joven oficial durante sus viajes como alférez de fragata les deben ser útiles en el siglo XXI si él puede distinguir lo útil de lo que no tiene ningún valor.

La incubación es la etapa de la creatividad que menos se comprende y la más controversial. Literalmente, incubación significa salir del cascarón, desarrollar o tomar forma. El significado sugiere un tiempo de trabajo inconsciente o un periodo alejado del problema. (Esto propicia deshacerse de ideas preconcebidas o fijaciones con respecto al método para la solución.)<sup>9</sup>

Intuitivamente, la incubación sí parece estar presente, aunque no hay ninguna prueba sólida que sustente esta afirmación. Ha habido varios intentos poco exitosos para probar la existencia de la incubación. En un estudio se hicieron pruebas de la existencia de varios factores posibles relacionados con la incubación.<sup>10</sup> Entre ellos se encontraban, a saber, incubación gratis; descansar de tratar de solucionar el problema; revisión activa; una creencia de que la incubación ocurre porque estar ausente de un problema obliga al pensador a recordar ideas olvidadas pero importantes; romper conjuntos, romper un conjunto poco productivo o sobreponerse a la fijación; reducir el estrés, no resolver un problema a causa de demasiada presión o motivación; y analogías visuales, una afirmación de que la incubación ocurre porque un evento es análogo a la solución del problema. (Ejemplo: Ver un gato que intentaba sacar a un pájaro de la jaula le dio a Eli Whitney la idea de la despepitadora de algodón.). Por lo tanto, el oficial callado puede que, después de todo, no sea poco productivo. Puede que esté elaborando principios que algún día contribuirán al bienestar del país y de los servicios armados.

La iluminación es un discernimiento repentino en el problema. Los elementos que precipitan la percepción incluyen un trabajo

intenso, pero sin éxito, en el problema, un intervalo de tiempo entre solucionar un problema y la iluminación final y, por último, un momento fortuito de reflexión que regresa a la persona al problema anterior. A menudo esta interrupción puede producir resultados sorprendentemente dramáticos. Hay personas que han reaccionado a la iluminación con exclamaciones tales como “¡Ajá!”, “¡Eureka!” y “¡Por supuesto!”. James Watt trabajó por dos años sin lograr ningún éxito en la creación de un condensador para el motor a vapor *Newcomen*. Entonces, un día, mientras iba en su paseo dominical, Watt llegó a la solución en cuestión de minutos.<sup>11</sup> Antes de la Batalla de Midway, al Comodoro Joseph J. Rochefort, Jr., de la Unidad de Inteligencia en Combate en Pearl Harbor, se le ocurrió la idea de enviar un mensaje no cifrado, falso que sería interceptado por los japoneses en el que decía que la maquinaria de suministro de agua dulce en Midway se había dañado. Mediante mensajes interceptados y descodificados, se descubrió que los japoneses estaban planificando un ataque al “AF” indefinido. La Armada confirmó que “AF” significaba Midway cuando en un mensaje subsiguiente de los japoneses, en reacción al mensaje falso, se informó que “AF” estaba escaso de suministro de agua dulce.<sup>12</sup> Este pequeño y creativo acto contribuyó a la victoria final en Midway.

La verificación es esencial porque produce una idea de la teoría de la mente a los rigores de la realidad. La verificación prueba el valor de la solución. Lamentablemente, puede que la verificación llegue demasiado tarde. El 7 de diciembre de 1941, verificó de una manera trágica lo que algunos oficiales habían expresado por años—que Pearl Harbor era vulnerable a un ataque aéreo.

## Alimentando la creatividad

Los behavioristas creen que la mejor manera para aumentar la creatividad es construyendo un entorno que la nutra y la estimule. La creatividad se puede promover “reforzando comportamientos seleccionados y moldeándolos a niveles progresivamente más altos”.<sup>13</sup> Los

superiores pueden proveer liderazgo no solamente dando el ejemplo sino también siendo instructores. Algunos oficiales confunden el enigmatismo con el liderazgo. Pero, cuando la situación lo permite, un verdadero líder debe fomentar el comportamiento creativo explicando sus propios procesos de toma de decisiones. Él debe buscar enérgicamente y evaluar los procesos creativos de sus subordinados y, a su vez, alentarlos a que hagan lo mismo con sus subalternos. Los SOP, las instrucciones y las regulaciones no les están proporcionando a los oficiales subalternos el “refuerzo de comportamientos seleccionados” necesario. Se necesitan maestros, no líderes de sectas, que preparen a los suboficiales alternos de hoy a convertirse en los líderes del mañana.

Un obstáculo enorme para la creatividad es la conformidad. La conformidad se define como la pérdida de autosuficiencia y la socavación de los poderes creativos al recalcar el entorno exterior por encima de los propios procesos de reflexión y la imaginación del individuo. Un comandante advierte que no podemos tener un cuerpo de oficiales que... “sabe cómo someterse pero no crea, interpreta pero no hace innovaciones”.<sup>14</sup>

La conformidad podría ser un motivo por el cual los oficiales, por lo general, reciben calificaciones bajas en las pruebas de creatividad. Las investigaciones tienden a sustentar esta hipótesis. Usualmente, los oficiales tienen características altas de conformidad y bajas en capacidad creativa.<sup>15</sup> Además, los oficiales obtuvieron calificaciones bajas en resistencia o independencia (una aproximación al inconformismo).<sup>16</sup>

Los oficiales que son inconformes a menudo no avanzan en sus carreras porque el inconformismo en un oficial a menudo se confunde con el contra conformismo. Los inconformes no son rebeldes. Los oficiales creativos e inconformes no se esfuerzan por conseguir la meta superficial del cambio por su propio bien o por adquirir fama. Por lo general, ellos no son mártires, sino pragmatistas que buscan el cambio para mejorar su organización.<sup>17</sup> Los investigadores revelan que las personas creativas tienden a poseer una alta tolerancia para la ambigüedad, destrezas poco

usuales para la solución de problemas, y métodos inconformes para resolver problemas.<sup>18</sup>

La estructura organizacional puede ser una influencia ambiental negativa y puede “institucionalizar” la conformidad. La creatividad se evita cuando se coloca demasiado énfasis en los siguientes elementos:

### ***Especialización***

Al esforzarse por lograr la eficiencia y la estabilidad, la milicia tiende a irse a los extremos y aislar a los oficiales del “panorama general”.

### ***División en departamentos***

Hasta cierto punto, esto es bueno; sin embargo, también puede limitar los canales de información. En un estudio empírico se concluyó que las organizaciones divididas en departamentos crean muchos gerentes que pueden detectar y solucionar problemas que solamente se relacionan con sus oficios específicos.<sup>19</sup>

### ***Estructuración***

Se necesita una estructura militar, pero puede ejercer gran presión en los individuos para que rindan, por ende reduciendo la creatividad.<sup>20</sup>

Inclusive si el entorno no es verdaderamente conformista, puede ser perjudicial si el oficial siente que el entorno amerita que él se adapte. Por lo tanto, el oficial invierte mucho tiempo en tratar de someterse. La conformidad puede aislar del grupo al individuo creativo y, al hacerlo, limitar los canales de información.<sup>21</sup>

## **¿Es necesaria la creatividad en la milicia?**

¿Es necesario el talento creativo en la milicia, y se reconoce fácilmente? Históricamente, las personas han fracasado en reconocer individuos creativos. Mediante investigaciones se descubrió que un grupo de futuros profesores generalmente rechazó una lista de ciertos rasgos que se les presentaron. Ellos opinaron que los rasgos eran indeseables, aún así, la lista fue creada empleando ejemplos de perso-

nas que habían sido identificadas como muy creativas.<sup>22</sup>

Los líderes militares son profesores, pero también puede no reconocer ni apreciar un potencial creativo. Un antiguo superintendente de una academia militar, a cargo del desarrollo creativo de los futuros líderes, declaró: “El éxito o el fracaso en la batalla con la flota de ninguna manera depende de un conocimiento de biología, geología, ética, ciencias sociales, la literatura de idiomas extranjeros ni las Bellas Artes”.<sup>23</sup> Hace años, el Almirante Alfred Mahan expresó lo siguiente con referencia a Mahan, “Escribir libros no es asunto de un oficial naval”.<sup>24</sup> Si Mahan hubiese sido alentado más por sus superiores, ¿cuántos más oficiales subalternos él pudiese haber inspirado a la grandeza?”

Cuando la creatividad es menospreciada o no se reconoce, los resultados pueden ser desastrosos:

- Alfred Mahan: Ignorado por muchos (excluyendo a Theodore Roosevelt), pero no por los japoneses quienes emplearon muchos de sus principios para dolor de Estados Unidos. Sus escritos también influenciaron la decisión del Káiser Wilhelm II de crear una armada poderosa para Alemania.
- Robert Goddard: Ridiculizado como un “lunático” en su país, los planes iniciales de Goddard ayudaron a los alemanes a crear el cohete V2.
- Charles de Gaulle: Los líderes militares franceses no se molestaron en leer su libro, *The Army of the Future* (El ejército del futuro) en el que él esboza la teoría de la guerra mecanizada. De más está decir, los alemanes lo leyeron y lo emplearon.

## **Recomendaciones**

Se reconoce que hay muchos oficiales talentosos y que todos los servicios armados se han esforzado por estimular una producción creativa. La siguiente es una lista de directrices que la Armada debe continuar apoyando, al igual que recomendaciones adicionales que

podrían nutrir y aumentar un rendimiento creativo en todos los servicios:

#### ***Patrocinar la creatividad***

Las personas creativas a menudo no comunican sus resultados porque no necesariamente son diestras en la comunicación verbal. Un oficial superior puede emplear su poder como patrocinador y defensor. También puede actuar de manera emprendedora y decisiva como “profesor” para desarrollar las destrezas de comunicación de un oficial subalterno.

#### ***Detener o retrasar el incremento en la especialización en las escuelas superiores de guerra y en las escuelas de posgrado***

La creatividad florece en un entorno teórico; se debe hacer énfasis en la idea detrás del “hardware” no el hardware en sí. Gran parte de esa capacitación especializada necesaria se debe enseñar en cursos especializados antes de que el oficial ingrese a la escuela superior de guerra o a la escuela de posgrado.

#### ***Reevaluar constantemente la estructura organizacional en cuanto al fomento de la creatividad***

Sin violar la cadena de mando, exhorte la comunicación informal entre los departamentos a nivel de escuadrón o a nivel de buque. Con frecuencia, un oficial subalterno puede que solamente desempeñe dos oficios en su primer periodo de servicio; no obstante, un buen jefe se cerciorará que ese oficial subalterno aprenda las tareas y responsabilidades de otros departamentos. El comandante debe evitar “premiar” al oficial subalterno cuyo rendimiento es excelente al permitir que él permanezca en un solo lugar durante todo su servicio.

#### ***Estudie los efectos que la capacitación de oficiales (Academia, OCS, ROTC) surte en la creatividad***

Identificar cuándo la conformidad es esencial y cuándo no lo es. Además defina en qué punto la “estandarización” se ha llevado demasiado lejos.

#### ***Invertir en la producción creativa permitiendo periodos de tiempo cortos para proyectos especiales***

El tiempo libre es un elemento esencial en la creatividad. Si todo el tiempo de un oficial fuese dedicado a trabajar en las cosas mundanas y de rutina, probablemente todo lo que él producirá son cosas mundanas y rutinarias. Un comandante debe exhortar la producción creativa asignando a un oficial subalterno prometedor a que pase dos semanas haciendo cualquier cosa que ese oficial piense ayudará al escuadrón o a las operaciones en el buque. Esta tarea desestructurada retardará al oficial subalterno a pensar. Quizás las operaciones del buque se puedan mejorar con la inyección de ideas nuevas. El comandante o el oficial ejecutivo también podrían crear marcos hipotéticos no rutinarios que exigen decisiones a nivel de mando para retar a los oficiales subalternos a que ofrezcan soluciones. Esto los exhortará a resolver problemas y tomar decisiones críticas. El comandante también podría aprender de este ejercicio.

#### ***Evitar que se limiten los canales de información***

Reevalúe el principio de “necesidad de saber”. Preocúpese menos por el dinero al planificar que los oficiales asistan a conferencias importantes; envíe a los suboficiales subalternos a reuniones importantes—aunque sea para que escuchen y aprendan. Además, elabore y distribuya más datos biográficos, tanto dentro de la comunidad como entre otras comunidades. La Armada debe continuar auspiciando y exhortando el uso de revistas tácticas entre las comunidades de guerra.

#### ***Reconocer a los oficiales creativos***

Estados Unidos nunca debe perder una de sus ventajas militares más importantes sobre los soviéticos—el hecho de que los oficiales norteamericanos son más creativos y llenos de imaginación que sus contrapartes soviéticos inflexibles.

Por último, el gobierno aprueba la política de defensa, pero es sumamente dependiente del sabio asesoramiento de los servicios. Lamentablemente, la conformidad y la falta de

perspicacia resultaron en que los líderes militares no le proporcionaron al gobierno información exacta sobre la situación durante la Guerra de Vietnam, la situación de los rehenes en Irán y el bombardeo en Beirut. Los conformistas trabajan bien en el sistema militar, pero se desmoronan ante una crisis. Por lo regular una crisis es inesperada, una sorpresa que ocasiona un trastorno en el mismo sis-

tema del cual dependen para una guía. Un oficial, indistintamente de su rango, que tiene una visión miope del mundo no es ni una persona valiosa ni un líder. El cuerpo de oficiales de Estados Unidos nunca debe fracasar en un mundo siempre cambiante porque si fracasa, los líderes fracasarán, ya que liderazgo y el arte de ser un oficial son sinónimos. □

#### Notas

1. C. Whiting, *Decision of St. Vith* (La decisión en St. Vith) (New York: Ballantine Books, 1973).

2. F. H. Michaelis, almirante retirado, Armada de EE.UU., "Naval Lessons Yesterday and Tomorrow" (Lecciones navales de ayer y de hoy), Discursos importantes (15 de enero de 1976): 213.

3. Vicealmirante W. P. Lawrence, USN, OP-01 Meeting (Reunión OP-01), (13 de enero de 1984).

4. M. Janowitz, *Sociology and the Military Establishment* (La sociología y la milicia) (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1974).

5. L. R. Harmon, "Social and Technological Determinants of Creativity" (Determinantes sociológicos y tecnológicos de la creatividad) en la Conferencia de Investigaciones de la University of Utah en 1955 sobre la identificación del talento científico creativo, editor, C. Taylor (Salt Lake City: University of Pennsylvania Press, 1956), 42.

6. Henle, "The Birth and Death of Ideas" (El nacimiento y la muerte de las ideas) en *Contemporary Approaches to Creative Thinking* (Métodos contemporáneos para un pensamiento creativo), editor, H. E. Gruder (New York: PrenticeHall, Inc., 1964), 31-62.

7. E. K. Von Fange, *Professional Creativity* (Creatividad profesional), (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1959).

8. H. Poincare, *Science and Method* (Ciencia y método) (New York: Dover Publications, 1952).

9. Henle, 31-62.

10. R. M. Olton y D. M. Johnson, "Mechanisms of Incubation in Creative Problem Solving," (Mecanismos de incubación en la solución creativa de problemas) *American Journal of Psychology* 89 (Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1976), 617-30.

11. Von Fange.

12. E. B. Potter, "The Crypt of the Cryptanalyst" (La cripta del analista de sistemas criptológicos), *Proceedings* 109 (agosto de 1983): 52-56.

13. L. Krasner and L. P. Ullman, *Research in Behavior Modification: New Developments and Implications* (Investigaciones en la modificación del comportamiento: Nuevos desarrollos e implicaciones) (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965).

14. R. E. Mumford, "Get Off My Back, Sir!" *Proceedings* 103 (agosto de 1977): 18-23.

15. R. S. Crutchfield, "Conformity and Creative Thinking" (La conformidad y el pensamiento creativo) en *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, editor, Gruber, 120-40.

16. F. Barron, *Creative Person and Creative Process* (Persona creativa y proceso creativo) (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969).

17. Crutchfield.

18. J. A. Glover y A. IL. Gary, *Behavior Modification and Other Good Behavior* (Modificación del comportamiento y otros buenos comportamientos) (Pacific Grove, Calif.: Boxwood Press, 1975).

19. D. C. Dearborn and H. A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives" (Percepción selectiva: Nota sobre la identificación de ejecutivos en los departamentos), *Sociometry* (Sociometría) (1958): 140-44.

20. Von Fange.

21. Crutchfield.

22. R. B. Ammons y C. H. Ammons, "How to Foster Genius: McCurdy Revisited" (Cómo alentar a un genio: Retorno a McCurdy), *Proceedings of the Montana Academy of Sciences* (Actas de la Academia de Ciencias de Montana) (1962): 138-44.

23. J. W. Masland y L. I. Radway, *Soldiers and Scholars* (Soldados y sabios) (Princeton: University Press, 1957).

24. S. P. Huntington, *The Soldier and State* (El soldado y el estado) (Cambridge: Harvard University Press, 1957).

**El Capitán De Corveta Anthony Kendall** ha desempeñado cuatro periodos de servicio en Estados Unidos y en ultramar en calidad de oficial de vuelo naval y oficial de comunicaciones a bordo. La especialidad de Kendall en la guerra es C<sup>3</sup> (Comando, Control y Comunicaciones) y su especialidad secundaria es C<sup>2</sup>I (Comando, Control e Inteligencia). El Tte Coronel Kendall ostenta una maestría en análisis de personal de la Escuela de Posgrado Naval y está completando el programa fuera del campus de la Escuela Superior de Guerra de la Armada. En 1984, Kendall fue ganador del Concurso de Ensayos sobre Liderazgo del Instituto Naval de Estados Unidos.

**Declaración de responsabilidad:** Las ideas y opiniones expresadas en este artículo reflejan la opinión exclusiva del autor elaboradas y basadas en el ambiente académico de libertad de expresión de la Universidad del Aire. Por ningún motivo reflejan la posición oficial del Gobierno de los Estados Unidos de América o sus dependencias, el Departamento de Defensa, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos o la Universidad del Aire. El contenido de este artículo ha sido revisado en cuanto a su seguridad y directriz y ha sido aprobado para la difusión pública según lo estipulado en la directiva AFI 35-101 de la Fuerza Aérea.