

Desarrollo del liderazgo

Un estudio de caso para líderes superiores

MAYOR JASON M. NEWCOMER, DBA, USAF

DR. SANDRA L. KOLBERG, PHD

DR. JON M. COREY, PHD



El General de Brigada Thomas Sharpy, ex director de la Oficina de Administración de Oficiales Generales de la Fuerza Aérea, identificó la necesidad de contar con una evaluación interna del proceso de desarrollo de los líderes de la Fuerza Aérea, conocida también como el equipo de desarrollo (DT, por sus siglas en inglés) para determinar su eficacia en la creación de líderes excelentes para cumplir con las necesidades actuales y futuras. Los DT forman parte del programa global de formación de la fuerza, una iniciativa impulsada por requisitos para capacitar y educar al personal del servicio activo, de la reserva y civil mediante un proceso resuelto, a lo largo de toda la carrera para la formación personal y profesional.¹ Los líderes de la Fuerza Aérea utilizan el desarrollo de la fuerza para engendrar aptitudes organizativas y ocupacionales mediante la educación, adiestramiento en las destrezas y experiencia práctica. Según el servicio, los DT son su conducto que alinea los sistemas de formación de la fuerza con estructuras y políticas organizativas; además, los encargados de la formación de la fuerza los utilizan para generar la trayectoria profesional para su personal.² La membresía en el DT incluye un oficial general como el presidente, un administrador del campo profesional, un representante del equipo de nombramientos y otros oficiales superiores (o civiles equivalentes) interesados del Estado Mayor de la Fuerza Aérea u otros cuarteles generales de los comandos principales.

Los hallazgos de la encuesta DT del 2011 (tabla 1) indican que muchos oficiales de grados superiores no comprenden el valor del programa.³ En vista de que estudios anteriores estuvieron enfocados en sentido descendente, en el estudio actual se buscó comprender cómo los líderes

superiores creen que los DT de la Fuerza Aérea guían el desarrollo de los oficiales para cumplir con los objetivos estratégicos. Esta exploración incluía una revisión de la literatura al igual que cuestionarios en línea completados por miembros de los DT. El *panorama general* provisto por el estudio podría permitirles a los líderes de la Fuerza Aérea poder hacer ajustes al programa dónde y cuándo fuese necesario para producir oficiales más eficaces y, a la larga, crear una fuerza militar más competente y productiva. En este artículo se analizan y se tratan áreas de posible mejora para un mejor proceso DT de la Fuerza Aérea que estará mejor preparado para capacitar a que oficiales superiores cumplan o excedan los objetivos del programa DT.

Tabla 1. Tasas de acuerdo de bajo nivel entre los oficiales de grados superiores con respecto a los equipos de desarrollo (DT) en la Fuerza Aérea (2011)

De Acuerdo	Condición
25%	Estuvo firmemente de acuerdo o de acuerdo que sus DT los ayudan a planificar su carrera profesional
39%	Estuvo firmemente de acuerdo o de acuerdo que ellos saben cuándo se reúne su DT.
27%	Estuvo firmemente de acuerdo o de acuerdo que saben cuál e el personal que compone su DT
29%	Estuvo de firmemente de acuerdo o de acuerdo que tienen suficiente oportunidad para presentarle información a su DT.
12%	Estuvo firmemente de acuerdo o de acuerdo que su DT se comunica directamente con ellos.
19%	Estuvo firmemente de acuerdo o de acuerdo que los vectores del DT les ayuda a lograr las metas de desarrollo de la carrera a corto plazo.

Fuente: Teniente Coronel Paul Valenzuela, sesión informativa de un análisis presentado al Subjefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea para Personal, asunto: Encuesta de Experiencia y Satisfacción de Oficiales del Equipo de Desarrollo, 26 de abril de 2012.

Los egresados de programas de desarrollo de liderazgo ineficaces o inadecuados afectan de manera negativa a muchas organizaciones y a menudo van acompañados de mayores costes operacionales.⁴ Los líderes eficaces son típicamente una base esencial para el éxito y crecimiento de la organización, haciendo que la necesidad de contar con programas maduros de perfeccionamiento de líderes sea un problema que tanto el sector privado como el público deben tratar agresivamente.⁵ En un hallazgo importante de una encuesta del Ejército de EUA se reveló que el 39 por ciento de los líderes consideraban que *desarrollar a otros* era la aptitud básica de mejor calificación.⁶ Entre el 2007 y el 2011, la Fuerza Aérea llevó a cabo estudios de referencia y de seguimiento con respecto a los DT. Los autores de esos estudios analizaron el entendimiento de este programa por parte de los miembros del servicio, no su capacidad de capacitar líderes que cumplan con los objetivos estratégicos. El problema específico es una falta de análisis concebido para determinar si los DT cumplen o no con las necesidades de liderazgo actuales y futuras.

El estudio de caso cualitativo de los autores analizó la influencia de los procesos de los DT en los oficiales superiores de la Fuerza Aérea a nivel mundial para determinar la eficacia de estos procesos para identificar, seleccionar o desarrollar líderes que cumplan con los requisitos del

servicio. La Fuerza Aérea define el proceso DT como el conducto entre su política, sistemas de desarrollo de la fuerza y estructuras organizativas empleadas para generar trayectorias de la carrera para el personal.⁷ Los representantes de los DT en la forma de oficiales generales o sus representantes completaron 14 cuestionarios para contribuir a la evaluación del estudio, cuyos hallazgos podrían permitir la aplicación de teorías y prácticas empresariales actuales, en la medida en que se relacionan con el desarrollo del liderazgo, a la Fuerza Aérea. Un programa mejorado de capacitación de liderazgo podría ayudar a la milicia estadounidense a proteger al pueblo norteamericano y mantener la *estabilidad regional*.⁸ Por consiguiente, el estudio planteó la siguiente pregunta central de la investigación: *¿Cuán eficaz son los DT de la Fuerza Aérea en capacitar oficiales para cumplir con las necesidades actuales y futuras?* En la siguiente sección se analiza esa pregunta.



Figura 1. Marco de Aportes del Líder para la Evaluación (LIFE)

Marco de la investigación y aplicaciones a la práctica profesional

El 5 por ciento de las empresas principales con prácticas de liderazgo eficaz dedican el doble del esfuerzo de otras empresas al desarrollo del liderazgo, un indicio claro de que este último es un factor en el éxito de la organización.⁹ En el estudio actual de la eficacia de los DT de la Fuerza Aérea se analizaron los procesos de un programa de desarrollo del liderazgo dentro del servicio que condujo a un modelo de negocios transferible de desarrollo del liderazgo. Este modelo lo pueden utilizar los líderes de organizaciones públicas o privadas para llevar a cabo auto evaluaciones de sus programas respectivos de desarrollo del liderazgo (figura 1 y tabla 2).

El modelo LIFE en la Figura 1 emana de elementos de conceptualización e integración de la formación de líderes en las obras de Stephen Cohen, Lisa Gabel, Kate Harker y Ethan Sanders, al igual que en los elementos de desarrollo organizativo de la Fuerza Aérea.¹⁰ Combinar esos elementos con las descripciones de cada tema (Tabla 2) les permite a los encargados de desarrollar y evaluar el programa y a los ejecutivos entender fácilmente el modelo y adaptarlo. Además, puede contribuir a las prácticas empresariales ofreciéndoles a los líderes de empresas públicas y privadas un marco para llevar a cabo una autoevaluación de su programa de desarrollo de líde-

res. El modelo LIFE los podría ayudar a determinar si ese programa (a) está alineado con la estrategia de la organización, (b) fomenta líderes que pueden ser transferidos dentro de la organización a medida que se tornan más experimentados, (c) mide y evalúa correctamente el rendimiento de los estudiantes y egresados y (d) no daña la organización. Dicha herramienta ofrece una alternativa económica en lugar de contratar consultores, especialmente durante un periodo en que el aumento en las tarifas restringe el uso de auditores.¹¹

Percepción de líderes superiores en el proceso del equipo de desarrollo

Los autores emplearon un método de estudio de caso cualitativo para investigar la eficacia de los procesos DT preguntándoles a los integrantes de los equipos que evalúen sus propios programas, comparándolos con el marco empleado para establecer la estructura del cuestionario. De los 20 DT contactados, 14 representantes de los DT proporcionaron comentarios con respecto a sus equipos (Figura 2). El régimen de respuesta del 47 por ciento fue cuatro veces más del promedio del 10,5 por ciento para los cuestionarios.¹² El régimen de respuesta inusualmente elevado, junto con los detalles abundantes provistos por los encuestados, produjeron una gran cantidad de datos cualitativos para analizarlos.

Tabla 2. Preguntas de Investigación para Apoyar el Modelo LIFE

Elemento	Pregunta de Investigación
Estrategia	¿Cómo el (programa de desarrollo) sitúa (o no sitúa) a los líderes a que cumplan con los objetivos de la organización?
Alineamiento de Objetivos	¿Cómo los objetivos del (programa de desarrollo) se alinean (o no se alinean) con los objetivos estratégicos de la organización?
Gestión del Talento	¿Cómo el (programa de desarrollo) sitúa (o no sitúa) adecuadamente el talento de oficiales capaz de llenar las brechas de talento dentro de la organización?
Medida del Rendimiento	¿Cómo el (programa de desarrollo) mide (o no mide) el rendimiento de los líderes en el pasado al determinar traslados internos, desarrollo educativo y puestos de liderazgo?
Evaluación	¿Cuán eficaz (o ineficaz) es el (programa de desarrollo) al evaluar los resultados de sus egresados para garantizar que ellos cumplan con los objetivos de la organización?
Impacto en el medio ambiente	¿Cómo el (programa de desarrollo) incide (o no incidan) en el entorno de la organización en general?

Tema uno: Estrategia

El estudio reveló un consenso fuerte entre los participantes de que los DT desarrollaron líderes para cumplir con las necesidades actuales y futuras de la Fuerza Aérea. El conducto citado con

más frecuencia para el desarrollo estratégico, *selección de la asignación*, fue mencionado por todos los participantes, seguido por *desarrollo educativo*. Tres de los participantes también mencionaron el uso de *selección del comando* como un medio para perfeccionar líderes para cumplir con los requerimientos estratégicos del servicio. El ochenta por ciento de los participantes, en su condición de expertos en el proceso de desarrollo, respondieron que sus vectores producen oficiales completos que maduran en líderes capaces de cumplir con las demandas estratégicas militares y nacionales. Uno de los individuos describió específicamente *cómo* esos vectores cumplen o no con los objetivos estratégicos mediante la ubicación deliberada; sin embargo, los encuestados opinaron que los DT no estaban seleccionando a los oficiales a los lugares más críticos para alinearse con los requerimientos estratégicos nacionales. Observen los siguientes comentarios específicos de los participantes:

- “[El DT sitúa a los líderes para cumplir con los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea] a través de la vectorización y desarrollo, selección de escuela y selección de comando”.
- “Con base en las pautas recibidas, el DT ajusta la vectorización para cumplir con las necesidades estratégicas generales”.
- “Los vectores están concebidos para madurar a individuos a ser futuros líderes de la Fuerza Aérea. . . [en lugar de] expertos en una carrera específica”
- “No creo que los DT sean muy eficaces en reaccionar a los objetivos estratégicos nacionales. Recientemente, el departamento determinó que la cibernética es una prioridad en la estrategia de seguridad nacional, sin embargo la USAF está dotando de personal al Comando Cibernético de EUA por debajo de los requerimientos”.

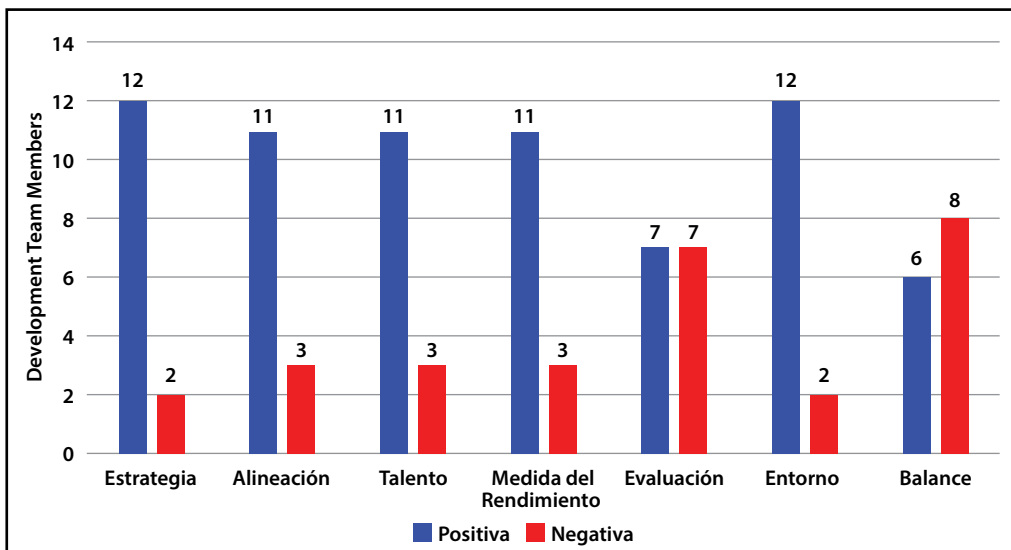


Figura 2. Frecuencias de respuestas positivas y negativas para cada tema

Tema dos: Alineación del objetivo

El estudio obtuvo respuestas diversas sobre cómo los objetivos del DT se alinean con los objetivos de la Fuerza Aérea, pero todos los participantes estuvieron de acuerdo que no obstante los objetivos estaban alineados. En el 79 por ciento de sus comentarios, los encuestados opinaron que los objetivos de su DT específico en primer lugar estaban alineados con los objetivos de su carrera, y por ende, de alguna manera se alienaron con los objetivos mayores de la Fuerza Aérea. El participante núm. 8 fue muy claro en expresar cómo un enfoque en una carrera específica cumple con esos objetivos, pero el participante núm. 10 expresó una seria inquietud acerca de la falta de estandarización en muchas de las diferentes carreras. La práctica de enviar oficiales a diferentes comandos en algunas carreras en lugar de a un solo comando fue una inquietud importante por la falta de desequilibrio que crea en los expedientes de los oficiales a medida que compiten para la promoción.

- “Los objetivos de los DT primero se alinean con la carrera y en segundo plano con los objetivos estratégicos de la USAF”.
- “Pienso que los DT cumplen con la intención principal de la Fuerza Aérea. Sus requerimientos fluyen como tareas de apresto o como las prioridades del jefe, y nosotros nos cercioramos que cumplimos con esos requerimientos”.
- “Los DT están concebidos para maximizar las capacidades de todo el personal de la Fuerza Aérea de manera que el servicio pueda ofrecer poder aéreo, espacial y ciberespacial para apoyar a la seguridad nacional de EUA. Esto se menciona directamente en la instrucción del desarrollo de la fuerza 36-2640 [Instrucción de la Fuerza Aérea 36-2640, *Ejecutando el Desarrollo de la Fuerza Total*, 16 de diciembre de 2008]. Pienso que nuestro DT es bastante eficaz en la formación de oficiales que tienen el alcance y la profundidad de maximizar sus capacidades como oficiales superiores”.

Tema tres: Gestión del talento

Una revisión de los datos recopilados acerca de la gestión del talento arrojó resultados de un indicio positivo del 79 por ciento que el programa formó oficiales con el talento para llenar vacíos en la organización si fuese necesario que los trasladaran. Algunos participantes describieron claramente cómo sus respectivos DT producen líderes completos a través de una mezcla de asignaciones tácticas, operacionales y estratégicas dentro y fuera de su carrera; otros pocos respondieron específicamente que sus equipos formaban oficiales principalmente para apoyar a su carrera. Los encuestados restantes indicaron que su carrera profesional formó oficiales utilizando puestos específicos a la carrera pero también ofreció oportunidades para ampliar las carreras profesionales de oficiales selectos para convertirlos en oficiales más completos. En un caso, un participante describió cómo el prejuicio personal incorporado al proceso DT interfiere con la formación de candidatos calificados.

- “El DT cumplirá con los objetivos de la carrera a la vez que amplía a los oficiales para otras prioridades estratégicas de la USAF”.
- “Nuestros oficiales son bastante universales. A menudo hacemos una transición entre las asignaciones de operaciones, de entrenamiento y de apoyo a medida que atravesamos los rangos. Para cuando llegan a ser coroneles a nivel medio, los oficiales cuentan con la perspectiva del espectro total del servicio y ahora se pueden utilizar en muchos puestos”.
- “En el lado negativo, el conocimiento personal de los individuos en ocasiones ha interferido con el progreso y adelanto de individuos que de algún modo son calificados”.

- “El DT ha podido liberar a oficiales para oportunidades de liderazgo. . . [y] creará un oficial completo. . . [que pueda] llenar los vacíos en la USAF”.

Tema cuatro: Medida del rendimiento

El 79 por ciento de los participantes que contestaron de manera positiva a la pregunta sobre la medida del rendimiento describieron el mismo proceso para medir el rendimiento previo de los oficiales y su potencial para desempeñarse en puestos más exigentes. Cada respuesta incluía comentarios acerca de una revisión completa de los expedientes que constaban de evaluaciones del rendimiento, historial de asignaciones, premios y condecoraciones y una discusión entre los integrantes del grupo que hubiesen tenido experiencia personal trabajando con el oficial en particular. Cada encuestado opinó que el proceso para medir el rendimiento empleado por los DT fue suficiente para cumplir con los objetivos de los equipos. En unos pocos casos, los participantes que representaban una carrera profesional más pequeña estuvieron menos convencidos que sus recomendaciones a las juntas de selección de comandos no eran de mucha importancia ya que tenían sus propias juntas interdisciplinarias de las cuales seleccionar antes de ir al DT para información. Dos individuos opinaron que el rendimiento de oficiales que trabajan fuera de su zona de confort en puestos que ampliaban sus carreras debería tener más peso hacia su potencial como futuros líderes y que los revisores del DT funcional no deberían tenerles resentimiento.

- “[Los DT miden el rendimiento previo de los oficiales mediante una] una revisión profunda de los expedientes de los oficiales por parte de todos los participantes votantes en el DT. Factores como asignaciones previas, informes de evaluación del rendimiento de oficiales, condecoraciones, recomendaciones de oficiales superiores y el factor tiempo se toman en cuenta en el proceso de la decisión”.
- “Este es un proceso bastante básico que ocurre en casi todo tipo de junta en la USAF”.
- “Las juntas a las que pude asistir o estar al frente de ellas siempre midieron todos los expedientes de los candidatos para el ascenso”.
- “[He visto a mi DT mostrar] desdén hacia aquellos que están fuera de su área funcional”.

Tema cinco: Evaluación

Solamente el 50 por ciento de los participantes estuvo de acuerdo que las reuniones semestrales de los DT de la Fuerza Aérea les da la oportunidad de darle seguimiento al progreso de oficiales vectorados anteriormente para evaluar sus decisiones. Los DT más pequeños aparentan tener menos problemas con la evaluación que los equipos más grandes porque sus campos profesionales son más fáciles de manejar. El resto de los encuestados opinó que el cambio en la membresía del grupo de sesión a sesión evita que los DT puedan evaluar el progreso adecuadamente. Dos individuos expresaron directamente que los equipos no llevan a cabo una evaluación de decisiones anteriores.

- “Contamos con un campo profesional pequeño, de manera que podemos darle mejor seguimiento al individuo”.
- “No conozco de ningún proceso deliberado para hacer evaluaciones de rendimientos anteriores”.
- “Las juntas no siempre están aptas para reevaluar el éxito o los fracasos de las decisiones-tomadas anteriormente. La mayoría del tiempo, los integrantes se han cambiado y las recomendaciones previas y en qué se basan las mismas se desconocen”.
- “[La evaluación es] probablemente el aspecto más débil en el diseño del proceso DT”.

- “Este es un factor limitador. Ahora las medidas (internas al campo profesional) se colocan para reevaluar el progreso”.

Tema seis: Impacto en el entorno de la organización

Solamente el 14 por ciento de los encuestados opinó que los DT afectaban de manera negativa a la Fuerza Aérea, el resto pensaba lo contrario. En un caso, un participante expresó inquietud acerca de la posibilidad del efecto negativo que los DT podrían surtir en el liderazgo superior de un oficial. La misma persona expresó su alineamiento hacia los DT una vez que fue testigo de cómo beneficiaban al servicio. En calidad de oficiales superiores en ese campo, muchos opinaron que los DT incluían los líderes más aptos para hacer recomendaciones en la trayectoria futura de más oficiales subalternos. Varios también expresaron que los equipos, las juntas revisoras de los comandos y los evaluadores superiores colaboraron para crear una atmósfera que condujo a una orientación eficaz de los oficiales que se estaban evaluando.

- “Los oficiales de los DT deben ser los más indicados para dirigir la trayectoria de los oficiales en su campo profesional”.
- “Inicialmente, me preocupe acerca del poder que el DT tendría sobre los calificadores superiores en cada ala y comando principal, pero ahora creo en el sistema DT.”
- “El Centro de Personal de la Fuerza Aérea depende de los DT para tomar decisiones acertadas e influenciar los procesos, y sus determinaciones son generalmente aceptadas como el Evangelio”.
- “La retroalimentación de los DT debe permitir que la orientación sea más enfocada. Al dar una evaluación sincera y metas factibles, los integrantes deben saber cuáles son sus posiciones con relación a sus homólogos. Esto debe estimular el rendimiento a lo largo de toda la Fuerza Aérea”.

Tema siete: Resultado en el balance organizativo

Una falta obvia de estandarización a lo largo de los diferentes DT fue evidente en las respuestas a la pregunta de costumbre, elaborada por la División de Integración y Desarrollo de la Fuerza del Cuartel General de la Fuerza Aérea (AF/AIDI), con respecto al balance organizativo. Los líderes de la Fuerza Aérea se deben fijar en el hecho de que el 57 por ciento de los encuestados comentó acerca de la falta de equilibrio en cómo los DT funcionaban. Solamente dos encuestados reconocieron la existencia de un sistema de controles y equilibrios, el resto o bien no estaban seguros o expresaron que era disfuncional. El General Ronald R. Fogleman, ex jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, expresó la importancia de conocer uniformemente los estándares, aplicarlos con consistencia e imponerlos de manera no discriminatoria; no obstante, los DT parecen no cumplir con esos criterios.¹³

- “Los calificadores superiores seleccionan a los comandantes de las listas de los comandos elaboradas durante las juntas de los comandantes que se llevan a cabo en el Centro de Personal de la Fuerza Aérea. Los calificadores superiores aún determinan quiénes recibirán un DP (promover definitivamente) para el ascenso, de manera que todos esos procesos se complementan”.
- “El DT no debe ser una experiencia de adiestramiento para el líder y la falta de más líderes superiores (oficiales generales o civiles equivalentes) también puede ser un perjuicio. Recuerdo haber asistido a un DT donde nuestro presidente era un civil grado 15 mientras

que en el DT al otro lado del corredor era un general de dos estrellas. Creo que pueden percatarse de la falta de igualdad”.

- “Parece que no hay un sistema de controles y equilibrios”.
- “No sé”.
- “No sé si hay un sistema de controles y equilibrios a nivel de Fuerza Aérea en el Pentágono”.

Resumen de los hallazgos

Según los resultados de la revisión a nivel administrativo del proceso DT, los DT de la Fuerza Aérea cumplen con los objetivos estratégicos y están alineados con las necesidades estratégicas del servicio, del Departamento de Defensa y de Estados Unidos. Los objetivos del DT también están alineados con las necesidades estratégicas a niveles superiores según se aclara en la Instrucción de la Fuerza Aérea 36-2640, *Ejecutando el Desarrollo de la Fuerza Total*.¹⁴ Los presidentes de los DT, los administradores de las carreras profesionales, los miembros de los paneles y los encargados de las asignaciones colaboran para colocar a los oficiales durante sus carreras de manera que obtengan la experiencia, alcance y profundidad necesarias para convertirse en líderes superiores capaces de llenar las brechas de talentos en la organización. Una revisión a cabalidad de los informes de rendimiento de los oficiales, puestos anteriores, premios, condecoraciones y recomendaciones de líderes superiores es integral para el éxito del proceso DT; además, está estandarizado entre los DT. Los beneficios que el proceso DT actual brinda al entorno organizativo del servicio sobrepasan cualesquier efectos negativos. Los procesos se han granjeado la confianza de la mayoría de las personas que supervisan el programa. Ellos están de acuerdo que, en calidad de expertos en sus campos profesionales, los DT son la entidad apropiada para influenciar las carreras de más oficiales subalternos que ellos capacitan.

En la actualidad, los equipos de la Fuerza Aérea no cuentan ni con una manera estandarizada ni eficaz de evaluar los resultados de sus decisiones, una situación que podría ser nociva para el futuro del programa. Los DT necesitan reconocer las opciones pobres del pasado para (a) evitar tomar las mismas decisiones en el futuro o (b) corregir decisiones previas. El tamaño pequeño de la sección de desarrollo de la fuerza del servicio podría desempeñar un papel en la falta de estandarización a lo largo de los DT. El 57 por ciento de la tasa de respuestas negativas con respecto al equilibrio y estandarización a lo largo de los DT claramente indica un problema.

Resulta importante destacar que los resultados de este estudio de un caso se basan en la re-orientación provista por los integrantes de la junta del DT. Los hallazgos no necesariamente están de acuerdo con la opinión de los autores con respecto a la eficacia del DT. Además, un estudio similar que seleccionó explorar el proceso DT desde la perspectiva de un usuario (por ejemplo, oficiales afectados por el DT) podría revelar resultados diferentes. En una discusión acerca del proyecto, la AF/AIDI expresó inquietud acerca de las amenazas sistemáticas generadas cuando los equipos son administrados por campos profesionales específicos en lugar del servicio en general. En una encuesta del 2011 se confirmó ese temor cuando se reveló una gran confusión por parte de los oficiales de la Fuerza Aérea con respecto a los DT.¹⁵ En estudios anteriores por la Corporación RAND sobre los DT se contradicen las opiniones expresadas anteriormente por los integrantes de las juntas.¹⁶ Durante la investigación mencionada anteriormente, los oficiales a cargo de las asignaciones opinaron que algunos DT crean expedientes (por ejemplo, formatos de recuperación de una sola unidad) en lugar de líderes mientras que otros no utilizan correctamente o no comprenden el proceso del vector y la intención en general.¹⁷

Implicaciones para el cambio social

En un estudio empírico, Lawrence Korb, P. W. Singer, Heather Hurlburt y Robert Hunter determinaron que la seguridad futura de Estados Unidos depende de una milicia más inteligente capacitada a través de la educación.¹⁸ De hecho, la milicia desempeña un papel importante en la prosperidad económica, política, social y cultural de la nación.¹⁹ La discusión anterior destaca un elemento importante en la formación del líder, pero la educación por sí sola no crea un buen líder; debe estar atada al entrenamiento práctico, al asesoramiento y a la experiencia. Gary Yukl, Jennifer George y Gareth Jones recalcaron la importancia que los líderes en la organización tienen para la supervivencia y prosperidad de su organización.²⁰ Como un componente principal de la defensa nacional, la superioridad aérea de EUA también depende de líderes capacitados para garantizar la continuidad y bienestar de la Fuerza Aérea y para contribuir a la estabilidad futura de Estados Unidos y sus aliados internacionales. La Fuerza Aérea podría emplear los hallazgos y recomendaciones de este estudio para mejorar la calidad de su programa de formación de la fuerza, lo que resultaría en líderes mejor capacitados, entrenados y experimentados para guiar la organización.

Recomendaciones para acción

Con base en los hallazgos del estudio, recomendamos lo siguiente para tratar las áreas del proceso DT que requieren mayor atención. Estas recomendaciones son específicas a los DT de la Fuerza Aérea y pueden o no transferirse a otras organizaciones con deficiencias en sus procesos de formación de líderes en áreas similares.

Tema cinco: Evaluación

Desde la década de los 1900, la evaluación del programa ha sido un pilar para el éxito de la organización.²¹ La evaluación conecta lo que los líderes de una organización planifican lograr con lo que en realidad logran. La Fuerza Aérea debe crear una mejor manera para que los DT, especialmente los más grandes, puedan evaluar las acciones que definen si los equipos han logrado sus metas y que identifique aquellos que han fracasado.²²

Una opción para la evaluación tiene que ver con duplicar el programa utilizado por el Comando de Educación y Adiestramiento de la Fuerza Aérea para evaluar el adiestramiento técnico de los egresados. El proceso implica someter encuestas breves a los nuevos supervisores que incluyen preguntas acerca de la calidad del egresado y su nivel de satisfacción con las calificaciones y capacidad de liderazgo del oficial que el DT les ha enviado. Una opción segunda o complementaria es un cuestionario de auto evaluación que se le da al oficial que ha sido enviado por el DT. Ambas opciones podrían permanecer anónimas o confidenciales para proteger la carrera del oficial, no obstante proporcionándole información a los DT sobre su decisión. Si se completan en conjunto, estos métodos ofrecerían una retroalimentación de 360 grados, o de fuentes múltiples, para los líderes de la Fuerza Aérea sobre la eficacia de los DT y destacar áreas para mejorarlos, de ser pertinente. La distribución de la encuesta podría administrarse de una manera más fácil y menos costosa que utilizar un seguimiento interno o contratar auditores o contratistas externos para llevar a cabo evaluaciones a favor de la Fuerza Aérea.

Una tercera opción adoptaría la forma de un seguimiento interno, más deliberado, del progreso de un oficial a través de una evaluación a cabalidad del rendimiento durante una asignación vectorizada que inmediatamente identificaría errores de ubicación y posibles motivos por ello. Esta opción resultaría más agobiante en un programa que ya se ha reducido, y los recortes actuales en el presupuesto del gobierno probablemente evitarían su implementación. En algu-

nas carreras profesionales se planifica crear un método de evaluación interna como el descrito. Si el método de evaluación interna antes mencionado es exitoso, entonces la AF / A1DI podría analizar la posibilidad de transferir el método para considerar implementarlo en todos los DT.

Tema siete: Resultado en el balance organizativo

La oficina a cargo de la supervisión de los DT ha expresado inquietud que la falta de estandarización y balance a lo largo de los DT enfocados en la carrera profesional podría afectar de manera negativa a la Fuerza Aérea en general. Para investigar este recelo, introdujimos una pregunta secundaria final concebida para analizar la estandarización entre los diferentes DT y establecer el efecto de esos equipos en el balance organizativo.

En vista de que los resultados reflejaron una falta de estandarización entre varios DT, la División de Integración del Desarrollo de la Fuerza del servicio podría beneficiarse concentrándose en resolver el problema de la estandarización. En un estudio llevado a cabo por Liv Langfeldt, Bjørn Stensaker, Lee Harvey, Jeroen Huisman y Don Westerheijden se recomienda la revisión por homólogos en la forma de observadores como un método de garantía de calidad para ayudar a identificar las faltas e estandarizar los procesos.²³ Ellos destacan que la mayoría de los procesos son una mezcla interrelacionada de opiniones profesionales y pautas estandarizadas.¹⁸ En algunos casos, los elementos al juicio de los ejecutores se pudieron haber hecho parte de los procesos estandarizados.²⁴ En vista de que los DT de la Fuerza Aérea puede que tengan el mismo problema, los observadores de la formación de la fuerza que frecuentan los diferentes equipos podrían mejorar la estandarización de éstos. Dicha opción agregaría personal a la sección del desarrollo de la fuerza del Estado Mayor y más fondos para viajar con el fin de apoyar las iniciativas de observación.

Resumen y conclusiones

El estudio de caso cualitativo y profundo de los autores identificó siete temas para analizar la eficacia del proceso DT de la Fuerza Aérea desde el punto de vista de un ejecutor del programa. Los beneficios provistos por esta investigación son dobles. Primero, sirve como una fuente de información validada para los oficiales de la Fuerza Aérea afectados por el DT, permitiéndoles comprender las opiniones de sus líderes superiores. Provistos de esa información, ellos pueden apoyar o impulsar un cambio al proceso mediante una evaluación detallada y constructiva a sus respectivos líderes de la comunidad funcionales. Segundo, los líderes de la Fuerza Aérea pueden utilizar los hallazgos del análisis en cada tema para identificar, diagnosticar y tratar áreas para mejorar o enriquecer el programa DT. Los cambios al programa exigirían fondos o personal adicional para la AF/A1DI. Nuestra revisión de la literatura profesional y académica con respecto al desarrollo de líderes reveló una relación directa entre programas enriquecidos para mejorar líderes y la eficacia organizativa de valor agregado. Al tratar estos aspectos para una posible mejora, la Fuerza Aérea podría crear un proceso DT realzado que estaría en mejores condiciones para preparar a oficiales superiores que cumplan o sobrepasen los objetivos del programa. □

Notas

1. Consultar la Instrucción de la Fuerza Aérea (AFI) 36-2640, *Executing Total Force Development* (Ejecutando el desarrollo de la fuerza total), 16 de diciembre de 2008, [http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2640/afi36-2640_\(certified_current\).pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2640/afi36-2640_(certified_current).pdf).

2. Consultar AFI 36-2301, *Developmental Education* (Educación con miras al desarrollo), 16 de julio de 2010, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afi36-2301/afi36-2301.pdf.

3. Tte. Cnel. Paul Valenzuela, análisis informativo presentado por el Subjefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea para Personal, asunto: Experiencia de oficiales en el equipo de desarrollo y encuesta de satisfacción 2011, 26 de abril de 2012. Durante la sesión informativa, los oficiales afectados por el DT hicieron varios comentarios negativos con respecto a su confusión y desagrado del programa. Esta perspectiva unilateral llevó a la Oficina de Gestión de Oficiales Generales de la Fuerza Aérea a recomendar el tema a los autores para su estudio.

4. Rick D. Clevette y Stephen L. Cohen, "Selling and Implementing Leadership Development: Chapter, Verse, and Lessons Learned from Carlson's Story" (Vendiendo e implementando el desarrollo de líderes: Capítulo, verso y lecciones aprendidas de la historia de Carlson), *Performance Improvement* 46, núm. 6 (18 de abril de 2007): 15–24; y Jason B. Kaminsky, "Impact of Nontechnical Leadership Practices on IT Project Success" (Impacto de prácticas de liderazgo no técnicas en el éxito del proyecto IT), *Journal of Leadership Studies* 6, núm. 1 (Primavera 2012): 30–49.

5. Francis Amagoh, "Leadership Development and Leader Effectiveness" (Desarrollo de liderazgo y eficacia de líderes), *Management Decision* 47, núm. 6 (2009): 989–99.

6. Ryan M. Hinds y John P. Steele, "Army Leader Development and Leadership: Views from the Field" (Desarrollo de líderes en el Ejército y el liderazgo: Opiniones en campaña), *Military Review* 92, núm. 1 (enero-febrero de 2012): 39.

7. Ver nota 1.

8. Consultar Lawrence Korb et al., "America 2021: The Military and the World" (Estados Unidos 2021: La milicia y el mundo), *Democracy Journal* 17 (junio de 2010): 10-26.

9. "Top Companies for Leaders" (Las mejores compañías para los líderes), *Results-Based Leadership Group* (Grupo de liderazgo basado en resultados), consultado el 31 de julio de 2014, <http://rbl.net/index.php/tcfl>.

10. Stephen L. Cohen, "The Leader Development Value Chain" (La cadena de valores del desarrollo del líder), *Training and Development* 65, no. 3 (marzo de 2011): 54–57; y Lisa Gabel, Kate Harker y Ethan S. Sanders, "Leadership Development: What's Evaluation Got to Do with It?" (Formación de líderes: ¿Qué tiene que ver con ello la evaluación?) *Training and Development* 65, núm. 3 (marzo de 2011): 58–60.

11. Magdy Farag y Rafik Elias, "Relative Audit Fees and Client Loyalty in the Audit Market" (Cuotas de auditoría relativas y lealtad del cliente en el mercado de auditorías), (*Accounting Research Journal* 24, núm. 1 (2011): 79–93.

12. Neil G. Connon, "Improving Postal Questionnaire Response Rates" (Cómo mejorar las tasas de respuestas en cuestionarios por correo), *Marketing Review* 8, núm. 2 (verano 2008): 113.

13. Dr. Richard H. Kohn, "The Early Retirement of Gen Ronald R. Fogleman, Chief of Staff, United States Air Force" (El retiro temprano del General Ronald R. Fogleman, Jefe de Estado Mayor, Fuerza Aérea de Estados Unidos), *Air and Space Power Journal* 15, núm. 1 (primavera 2001): 11.

14. Ver nota 1.

15. Valenzuela, análisis informativo.

16. S. Craig Moore y Marygail K. Brauner, *Advancing the U.S. Air Force's Force-Development Initiative* (Avanzando la iniciativa del desarrollo de la fuerza de la Fuerza Aérea de EE.UU.), MG-545-AF (Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2007), 21–26, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2007/RAND_MG545.pdf.

17. Valenzuela, análisis informativo.

18. Korb et al., "America 2021," 10–26.

19. John A. Lynn II, "Breaching the Walls of Academe: The Purposes, Problems, and Prospects of Military History" (Llenando las grietas del mundo académico: Los fines, problemas y perspectivas de la historia militar), (*Academic Questions* 21 (3 de mayo de 2008): 18–36.

20. Gary Yukl, Jennifer M. George y Gareth R. Jones, *Leadership: Building Sustainable Organizations* (Liderazgo: Creando organizaciones sostenibles), (New York: Custom Publishing, 2009), 550.

21. Kerry A. Bunker y Stephen L. Cohen, "Evaluating Organizational Training Efforts: Is Ignorance Really Bliss?" (Evaluando las iniciativas de adiestramiento de la organización: ¿Es la ignorancia realmente un éxtasis?), *Training and Development* 32, núm. 8 (agosto de 1978): 4–5.

22. D. Scott DeRue et al., "A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development" (Un estudio casi experimental de revisiones después de eventos y el desarrollo del liderazgo), *Journal of Applied Psychology* 97, núm. 5 (septiembre de 2012): 997–1015.

23. Liv Langfeldt et al., "The Role of Peer Review in Norwegian Quality Assurance: Potential Consequences for Excellence and Diversity" (El papel que desempeñan la revisión en la garantía de calidad noruega: Posibles consecuencias para la excelencia y diversidad), *Higher Education* 59, no. 4 (30 de junio de 2009): 391–405.

24. *Ibid.*, 391.



Mayor Jason Newcomer, USAF (AAS, Community College of the Air Force; MAS, Embry-Riddle Aeronautical University; DBA, Walden University) es el Jefe de Planificación Estratégica para Operaciones de Aviación en el Cuartel General de la Agencia de Estándares de Vuelo de la Fuerza Aérea (AFFSA), Oklahoma City, Oklahoma. Antes de ocupar el puesto actual, fue Jefe de Operaciones Cibernéticas de Ofensiva en el Comando Cibernético de Estados Unidos, y Oficial Ejecutivo en la Dirección de Operaciones en el Pentágono. El Mayor Newcomer cuenta con una amplia experiencia en el campo de desarrollo y entrenamiento organizativo y es Instructor Maestro certificado del Comando de Educación y Adiestramiento de la Fuerza Aérea. Entre sus logros se encuentran el proyecto de gestión de las reorganizaciones en el HQ AFFSA y en el Estado Mayor de la Fuerza Aérea, la creación conjunta de la Dirección para Bases, Campos de Tiro y Espacio Aéreo (AF/A3O-B), y la evaluación completa de los Equipos de Desarrollo de la USAF. El Mayor Newcomer es Profesor Auxiliar en la *Embry-Riddle Aeronautical University* donde dicta cursos de ciencia aeronáutica y es fundador y presidente del *Professional Coaching Group*, una organización de desarrollo profesional.



Doctora Sandra Kolberg, PhD (MA, Eastern Michigan University; PhD, Walden University) es dueña y estratega organizacional para *StrateGems*, una organización consultora de liderazgo organizativo. La Dra. Kolberg es además fundadora y social del *RECHARGE Institute* donde se especializó en desarrollar estrategias de liderazgo en una plataforma virtual para la colaboración de líderes pioneros. La Dra. Kolberg cuenta con 21 años de experiencia en asesoramiento organizativo y desarrollo de liderazgo, y es profesora certificada de *Gazelles International*, consultora certificada en gestión de ejecución, y mediadora certificada en resolución alterna a disputas. La Dra. Kolberg es además profesora auxiliar de administración en la Walden University y la University of Phoenix.



Doctor Jon M. Corey, PhD(BA, Washington and Jefferson College; PhD and MS, University of Southern California) es un oficial retirado, sumamente condecorado, del Ejército de Estados Unidos habiendo recibido la Estrella de Plata, la Cruz por Vuelo Distinguido, la Estrella de Bronce por Valentía, la Medalla Aérea por Valentía, Legión al Mérito y Corazón Púrpura. El Dr. Corey es profesor de administración y tecnología en la Walden University donde dicta cursos de liderazgo a estudiantes candidatos al doctorado y asesora candidatos al doctorado en el tema. Su experiencia como líder incluye una carrera distinguida en calidad de oficial del Ejército, antiguo vicepresidente para *New Business* y Director Ejecutivo en *NextCare Urgent Care, Inc.*; y Director de Planificación Estratégica para la Oficina de Medicaid del Estado de Arizona.