

Liderazgo formulaico

Ahistórico, anacrónico e incorrecto para la Fuerza Aérea

CAPITÁN JEFFREY C. COPELAND, USAF

Cada ocho semanas, varios cientos de capitanes de la Fuerza Aérea y algunos civiles del Departamento de Defensa (DOD, por sus siglas en inglés) se reúnen en la Base Aérea Maxwell, para asistir a la Escuela para Oficiales de Escuadrón (SOS, por sus siglas en inglés), un curso que puede ser un momento decisivo en sus carreras. Algunos son con palabras significativas de comandantes, supervisores y mentores con buenas intenciones que suenan algo así: “Bien, Capitán, recuerde que la Fuerza Aérea coloca mucho valor en el rendimiento superior en la educación evolutiva, y no tengo que decirle lo que significa para su carrera ser un egresado distinguido de la SOS”. La verdad de esa afirmación no pasa inadvertida para ningún oficial y, comprendiendo el significado a cabalidad, esos capitanes se dirigen a Alabama para un laboratorio de liderazgo que se supone rete, inspire, motive, aconseje y, de hecho, al final separe el trigo de la paja.

En su iteración actual, abreviada (en el 2014 fue reducido de ocho a cinco semanas), SOS es un curso breve sobre el legado, historia y, sobre todo, el liderazgo de la Fuerza Aérea. En esto, SOS hace una buena labor en vista de sus limitaciones temporales (aunque los que están descontentos no pueden evadir el efecto de rebluing (recalcar los valores intrínsecos de la USAF y la apariencia externa del oficial) por cinco semanas en la capacitación militar profesional [PME, por sus siglas en inglés]), y el modelo de la gama completa de liderazgo (FLRM, por sus siglas en inglés) que forma la base de gran parte del plan de estudio llega a todos los elementos correctos de la parte humana del liderazgo. Asimismo, las charlas que recalcan las características de los líderes más importantes de la historia, y lo mejor de nuestro legado de poderío aéreo son indudablemente el tipo de plan de estudio que nuestros pensadores estratégicos del futuro necesitan, y son propios de los cursos ofrecidos por la Fuerza Aérea.

Sin embargo, la SOS vacila en su devoción por la métrica para determinar el éxito y, como yo argumentaré, es un problema que no es la culpa del cuadro del SOS, sino uno que está inmerso en nuestra estructura como un servicio. En SOS, los escuadrones compiten por los altos honores y ganan puntos con base en una variedad de eventos individuales y en equipo cuya intención es ofrecer parámetros objetivos para seleccionar a los mejores líderes de las mejores escuadrillas e identificar algunos líderes superiores de la próxima generación. Por lo tanto, hay una desconexión entre lo que la SOS reconoce a través de su plan de estudio académico como la manera correcta de liderar y la manera que privilegia al ingenioso en seleccionar sus mejores líderes, por ende destacando imprecisión la siguiente generación de líderes superiores de la Fuerza Aérea, con base en una dedicación a las cifras que, como hemos hecho anteriormente, nos engañan en pensar que lo estamos haciendo correctamente.

Por lo tanto, mi argumento principal es que el entendimiento que la Fuerza Aérea tiene de lo que caracteriza a un líder, demostrado por la manera en que privilegia los parámetros para determina el éxito y un gran liderazgo, sencillamente no está apoyado por ni siquiera una breve lectura de la historia y sus líderes más grandes. Los líderes que yo resaltaré nunca recurrieron a una fórmula sencilla para definir el éxito; sin embargo, ellos comprendieron que el liderazgo requiere que las *personas* sean *guiadas* y por lo tanto, a pesar de sus deficiencias, se convirtieron en algunos de los más grandes de la historia. Además, tal como sustentaré, hay periodos en nuestra historia militar en los que sencillamente asociar un conjunto de puntos de datos con liderazgo y victoria ha costado miles, sino decenas de miles, de vidas. Del mismo modo, erramos si incentivamos esta variedad de “liderazgo” en la educación básica del desarrollo (PDE, por sus siglas en inglés) asignando otra métrica más para definir el potencial de los líderes superiores del futuro. “Educar” a los capitanes como “futuros líderes de la

Fuerza Aérea” puede que sea la primera de la misión de tres partes de la SOS, pero la educación es en muchas maneras un refuerzo de la noción equivocada que los mejores líderes son aquellos que obtienen las calificaciones más altas en las pruebas, corren más rápido o cuentan con las mejores estratificaciones. El liderazgo es un esfuerzo intrínsecamente *humano*, y nos descarriamos desenfrenadamente al punto de arriesgar las vidas de nuestros colegas en el servicio a que piensen que el éxito en el liderazgo se puede destilar en simples cifras.

Algunos dirían, “Él solamente está malhumorado porque no es un egresado distinguido (DG, por sus siglas en inglés)”. Difícilmente, no voy a negar que hubiese disfrutado de los elogios, pero sencillamente no era ese tipo de persona, y esas no son mis metas. En cambio, mi motivación es más a favor de Chris, David, Matt y muchos otros —los excelentes oficiales y líderes a quienes las escuadrillas en SOS miran y dicen, “Ese es el que yo quisiera como mi comandante de ala”, pero que no obtuvieron el premio DG que se merecían. También sé que esto probablemente irritaría a aquellos DG de la SOS que se han beneficiado de su distinción. Debo recalcar que mi meta no es ser inflamatorio, sino evocador, y provocar una conversación acerca de cuál es nuestra opinión del liderazgo como un servicio.

Actualmente, la SOS selecciona a los DG, en parte, mediante un cálculo que se basa en el rendimiento de la escuadrilla (11 por ciento), rendimiento individual en los eventos del equipo (26 por ciento), eventos académicos (21 por ciento) y las evaluaciones de los compañeros (21 por ciento) y del comandante de la escuadrilla (también 21 por ciento). Sin embargo, el problema está en los detalles, ya que la asignación de los DG no está distribuida equitativamente entre las escuadrillas; las escuadrillas con el mejor rendimiento reciben hasta tres DG mientras que las escuadrillas con rendimiento inferior reciben uno o ninguno. El primer filtro en el proceso de selección de los DG consta de asignaciones escritas entregadas a tiempo (20 por ciento), retos físicos (29 por ciento) y eventos de solución de problemas en grupo, o los “acertijos” que explico a continuación (51 por ciento).¹

Por lo tanto, este proceso de selección de dos niveles que privilegia las situaciones de liderazgo mítico en la clasificación, significa que a los líderes sobresalientes en escuadrillas cuyo rendimiento es deficiente no se les otorga la aprobación de DG mientras que las escuadrillas con excelente rendimiento reciben la preponderancia de ellos con gran asombro de que ciertos miembros reciben la distinción y una cantidad igual de asombro que esos oficiales posiblemente podrían estar algún día a cargo de un escuadrón, grupo o ala. Siempre algunos se “escurrirán” pero la manera como el sistema premia a las escuadrillas más hábiles por el peso asignado a esos acertijos de grupo les niega el gran y *actual* liderazgo de oficiales excelentes que se encuentran en escuadrillas con rendimiento inferior.

Durante mi estadía en SOS, seguía preguntándome “¿En *realidad* qué estamos aprendiendo aquí?” El plan de estudio académico tiene el enfoque correcto, pero las actividades de liderazgo envían mensajes conflictivos acerca de lo que en realidad es el liderazgo. Como un ejemplo, las escuadrillas compiten en varios “problemas de liderazgo en equipo” (no importa la contradicción en los términos), en los que se les entrega un acertijo para resolverlo en 15 minutos sin ninguna otra aportación. Supuestamente, es posible resolver esos acertijos en el tiempo asignado, pero cómicamente, mi escuadrilla nunca los resolvió y, fue por consiguiente, clasificada cerca de la parte inferior. Se nos dijo que no teníamos éxito porque necesitábamos un mejor “proceso”, un grupo, que de lo contrario se llevaba bien y trabajaba bien juntos, se alejaba frustrado y se les consideraba un grupo de líderes deficientes por no tener “liderazgo de equipo” (cualquier cosa que eso signifique). Además, envió todos los mensajes equivocados con relación a lo que el plan de estudio enseñaba acerca de un liderazgo decisivo, fuerte y personal. Por lo tanto, la moraleja para nuestros futuros líderes es que si un equipo solamente cuenta con un buen “proceso”, entonces tendrá éxito y se ganarán todos los “puntos” en los retos del mundo real que enfrentarán cuando regresen a sus unidades. Hay muchos motivos buenos para pensar lo contrario.

En realidad la SOS está tentadoramente cerca de la marca recalcando el elemento de liderazgo más significativo —el elemento humano. Pone mucho significado en el FRLM (Full Range Leadership Model) (Modelo de liderazgo de rango completo) de Bruce Avolio, que recalca cómo los líderes deben percatarse que su personal siempre requiere un estilo diferente de liderazgo para que la organi-

zación tenga éxito y, significativamente, no se mencionan cifras o fórmulas para medir ese éxito. El liderazgo transaccional —un enfoque positivo en el que patrones muy específicos se establecen y se espera que se cumplan— verdaderamente tiene su lugar para lograr metas y cumplir con “una gama amplia de resultados en el rendimiento”, tal como Avolio asevera. Sin embargo, el liderazgo transformacional —la estimulación intelectual e inspiradora que un líder provoca en los que dirige— crea avances, impregna los valores morales más altos en los seguidores y los desarrolla completamente como empleados y personas. Utilizar ambos tipos de liderazgo es fundamental, de lo contrario “los líderes y aquellos que son dirigidos estarían limitados en su capacidad para tener éxito”.² En otras palabras, la lista de líderes transformacionales de Avolio incluye a Dwight Eisenhower, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Andrew Carnegie, notables por tener una visión de un futuro mejor, practicar empatía, abnegación, crear seguidores independientes y no adherirse arbitrariamente a una fórmula o proceso para medir el éxito.

Esto, por supuesto, contradice los mensajes implícitos en el sistema de estratificación y los mensajes claros transmitidos por los comandantes de escuadrón. El mensaje implícito y explícito es que si una persona tan solo pudiese crear el sistema correcto o una fórmula viable, él o ella tendrían mejor éxito en la mayoría de los casos. Por supuesto, es inmediatamente obvio, que para resolver problemas en un grupo en la vida real, uno también tiene que hacer cosas que no encajan perfectamente en ningún tipo de “proceso” —administrar conflictos de personalidad, estimular los egos e incorporar a todos los miembros del equipo. Estas son las cosas que los mejores líderes de la historia hicieron tan bien. Además, con la distribución de DG sesgada hacia las escuadrillas que rinden mejor en los problemas de liderazgo en equipo y retos físicos, se da por sentado que las escuadrillas que rinden mejor cuentan con mejores líderes cuando de hecho puede que tenga una combinación más fortuita de personas que resuelven los acertijos y los corredores. En vista de que en la capacitación oficial está tan arraigado que esa métrica es la única manera para determinar el éxito con relación a nuestros compañeros, esas métricas —no los comportamientos clásicos de grandes líderes— se convierten en el filtro mediante el cual nuestros siguientes mejores líderes son seleccionados. Esta es una parte de nuestro PME que implora que se cambie a la luz de las lecciones de la historia.

Team of Rivals (Equipo de rivales), el libro exhaustivo de Doris Kearns Goodwin, capta la esencial del liderazgo transformacional en su caracterización de Abraham Lincoln como un maestro de hombres. De hecho, pensar que, al igual que George Washington, se tomó el tiempo para administrar las pequeñas rencillas de sus miembros del gabinete a la vez que administraba la crisis existencial más grande de la nación, dice mucho de su liderazgo transformacional innato. Como dice Goodwin, su manera natural con las personas le permitió:

... establecer amistades con hombres que anteriormente se oponían a él [como Salmon Chase y William Seward, “enemigos” políticos quien Lincoln logró incluir en su gabinete con base en su experiencias en lugar de su conformismo]; reparar sentimientos heridos que, si no se hubiesen atendido, se pudieron haber intensificado en hostilidad permanente [como lo hizo de costumbre durante inicios de su presidencia con el ego sumamente sensible de Seward]; responsabilizarse por los fracasos de sus subordinados [como lo hizo culpándose cuando los conservadores mencionaron al Secretario de Guerra Edwin Stanton por el fracaso de la Campaña Peninsular]; compartir el reconocimiento con facilidad [como lo hizo de costumbre para los miembros de su gabinete y generales]; y aprender de sus errores [como lo hizo después de despedir a [George] McClellan y no titubear a reemplazar generales después].³

Obviamente, este fue un líder transformacional que vio la victoria, no mediante la evaluación sencilla de daños ocasionados o bajas, pero en las relaciones como con el mejor de sus generales, Ulysses S. Grant. Aunque Grant terminó casi el último en su clase en West Point y fracasó en casi todo emprendimiento civil antes de la Guerra Civil, no obstante Lincoln se inclinaba hacia él porque, según las palabras del Presidente, “él lucha”—ningún elogio pequeño a la luz del lento de McClellan, quien lo

precedió. Sin embargo, aún con un expediente de fracasos, Grant trajo su temple a la contienda contra el Ejército de Virginia del Norte de Robert E. Lee y la inquebrantable resistencia que mantuvo a sus hombres luchando y muriendo en las decenas de miles en la Campaña Peninsular para ponerle fin a la guerra. Inclusive en la victoria, Grant fue lo suficientemente magnánimo para hacer balance tanto en la fortaleza de su enemigo y sus propias desventajas: él reconoció su arrepentimiento sobre el lanzamiento de la Batalla de Cold Harbor, mientras que en el Juzgado de Appomattox declaró con júbilo, “los rebeldes son nuevamente nuestros compatriotas”, le ofreció términos generosos a Lee y estaba ansioso de continuar su amistad con su antiguo camarada de West Point, James Longstreet.⁴

Si estos ejemplos son historia antigua para los lectores de la Fuerza Aérea que piensan que estoy siendo anacrónico en mis ejemplos antiguos, pensemos un instante sobre el pasado de nuestro poderío aéreo: la ofensiva de bombarderos combinada anglo-americana (CBO, por sus siglas en inglés) contra Alemania durante la Segunda Guerra Mundial. No hay duda que la destrucción de la Octava Fuerza Aérea y de la Real Fuerza Aérea impuesta sobre Alemania durante esa campaña no tuvo precedente, pero las cifras que las Fuerzas Aéreas del Ejército de EE.UU. (AAF, por sus siglas en inglés) proclamaron en la *United States Strategic Bombing Survey* (Encuesta sobre el bombardeo estratégico de EE.UU.), (USSBS, por sus siglas en inglés) muestra demasiada preocupación con la métrica de la evaluación ocasionada por daños en combate como una medida de su eficacia. En la primera página de su resumen del informe, la USSBS se jactó de los 2,7 millones de toneladas de bombas lanzadas, más de 4 millones de incursiones voladas, los 3.5 millones de hogares alemanes destruidos y los 300.000 civiles muertos como prueba de “las heridas en el rostro del enemigo, el prefacio a la victoria que le siguió”. Sin embargo, esas cifras impresionantes y la conclusión de que “el poderío aéreo de los Aliados fue decisivo en la guerra” ocultan las deficiencias en el informe: producción de aeronaves, cojinetes de bolas y caucho, y la USSBS admitió que la producción alemana *augmentó* o no surtió ningún efecto a pesar de las bombas y las vidas perdidas de los Aliados.⁵

Peor aún, la Real Fuerza Aérea, también parte de la destrucción y sin un interés personal acerca de una fuerza aérea independiente, llegó a una conclusión bastante diferente, destacando que la CBO “claramente fracasó” en infringir el estado de ánimo de la población civil y observó un “aumento extraordinario” en la producción de armamento.⁶ No es mi intención impugnar a los grandes líderes que existieron en todos los niveles de la Octava Fuerza Aérea que inspiraron a los hombres a continuar volando a pesar del gran peligro, pero en análisis de la AAF paso por alto esos casos a favor de su métrica como una medida del éxito. Uno podría continuar con ejemplos de defensores del poderío aéreo utilizando cifras para argumentar por la eficacia en la Primera Guerra Mundial cuando ellos claramente no lo fueron o los fantásticos duelos entre aviones sobre el Rio Yalu en Corea que no hicieron nada por romper el estancamiento que se había establecido en 1950, pero debe ser obvio que este es un problema que hemos tenidos desde el principio.

El caso más notorio de una dependencia excesiva en la métrica para determinar el éxito surge de la Guerra de Vietnam en la administración de Lyndon B. Johnson y del Subsecretario de Defensa del DOD, Robert McNamara. Muy conocido por su eficiencia y afición por el análisis estadístico, McNamara rápidamente se convirtió en el filtro para la información del Estado Mayor Conjunto (JCS, por sus siglas en inglés) que se le transmitía al presidente, dando muestras de su lealtad suprema a su jefe modificando a sabiendas los informes para lograr que la administración se viese bien. Con la complicidad del presidente, creó un entorno hostil entre ellos y sus asesores militares que tuvo consecuencias catastróficas para la Guerra de Vietnam. Rodeado de “lumberas” que formaron su círculo interno de asesores, McNamara marginó al JCS, desconfió de sus décadas de experiencias, sospechó y rechazó cursos de acción que propusieron con base a su experiencia militar en lugar de las cifras que el secretario prefería. El JCS, aun esperando que ofreciese el sello de aprobación militar con respecto a las decisiones militares de la administración, estaba impotente mientras que McNamara y su grupito de civiles formulaban planes de guerra con base en las probabilidades de éxito o aceptación del público, inclusive el muy ridiculizado plan de “presión gradual”. Además, una vez que la contienda se desencadenó, una creencia en las tasas de destrucción se convirtió en el indicador del éxito. Cuando los co-

mandantes de divisiones comenzaron a criticar a sus tropas por una tasa de destrucción de 18 a 1 considerada demasiado baja, podemos ver cuán amplio las lumbreras habían propagado su influencia en la milicia, y cuán deficientemente una métrica puede definir el verdadero éxito, algo que no estaba perdido en los oficiales contemporáneos.⁷

Irónicamente, el Presidente de Vietnam del Norte, Ho Chi Minh también pensaba en las tasas de destrucción como un indicador, salvo en su fórmula, 10 a 1 significaba victoria para los vietnamitas. Durante su encarcelamiento en 1942, Ho Chi Minh escribió acerca del conflicto inminente con los franceses. “Si tenemos que pelear, peharemos. Ustedes aniquilarán a 10 de nuestros hombres y nosotros aniquilaremos a uno de los suyos, y en un final ustedes se cansarán de ello”. El presidente norvietnamita, mirando hacia adelante al fin de la Segunda Guerra Mundial, predijo el conflicto armado que se convirtió en la Primera Guerra Indochina de ocho años después que Francia había recuperado su colonia al final de la Segunda Guerra Mundial. De hecho, las palabras de Ho Chi Minh resultaron ser proféticas no una sino dos veces. Al final del conflicto con los franceses en 1954, las cifras de bajas estaban más cerca a “solamente” cuatro vietnamitas muertos por un francés, fueron los franceses quienes abandonaron su colonia, y todos sabemos que en 1968 cuando la guerra se estaba complicando para Estados Unidos, no obstante se estaba cumpliendo la meta de McNamara de 10 a 1, y por lo tanto se registraba en la columna de victorias en el Pentágono y el Despacho Oval. Desde luego, sabemos que esa evaluación fue, en el mejor de los casos, una ilusión del secretario de defensa o, en el peor de los casos, una decepción deliberada para darle a un presidente inseguro la información que deseaba.⁸

Por último, el modelo actual de la SOS que se supone identifique lo mejor de la generación actual solamente revela las fisuras en la estructura anticuada y debilitada del sistema de promoción y de personal de las generaciones anteriores que todos pueden ver con facilidad, inclusive fuera de la milicia. Un artículo fabuloso en el *The Atlantic* escrito por el Teniente General David Barno, Ejército de EE.UU., retirado, y Nora Bensahel, destaca el sistema anacrónico en funcionamiento hoy en día que pudo haber funcionado bien en décadas pasadas, pero que está en riesgo de espantar un tesoro de oficiales milenarios sumamente talentosos en todo el DOD, un fenómeno que denominan una “fuga de intelectuales”. En vista de su apego arcaico y anticuado de obligar a cada oficial en una trayectoria de mando y obligar a los que ascienden rápido ir al compás con sus compañeros de progreso más estables durante la primer década del servicio, el sistema de personal continúa seleccionando el sendero eminentemente comprensible de seleccionar del grupo más amplio posible, pero al costo de algunos de los mejores nuevos oficiales que están buscando las oportunidades que desean en otros lugares, fuera de la milicia.⁹ Una de las quejas más comunes que Barno y Bensahel descubrieron en su encuesta de los oficiales del DOD fue la falta de oportunidades de asistir a escuelas civiles de posgrado para obtener títulos que tienen una aplicación amplia dentro y fuera de la milicia. La trayectoria actual para los títulos de Maestría a través de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor o de la escuela en línea no dominan la misma atención en el mercado abierto (algo que los milenarios parece que piensan más que sus antecesores). Este es tan solo un ejemplo, pero representa la necesidad desesperada del cambio en el PDE actual y en las opciones del desarrollo educacional intermedio (IDE, por sus siglas en inglés).

Claramente, hay posibilidades de mejora. Si continuamos privilegiando la persecución de las métricas por encima de las cualidades de liderazgo conocidas y alienamos a los líderes fuertes naturales en el proceso de seleccionar nuestra próxima generación de líderes superiores, fracasaremos en cerciorarnos que los mejores líderes lleguen a la cima. Esta no es una idea revolucionaria (varios autores han considerado ideas similares en el ASPJ anteriormente)¹⁰ y trata sobre la necesidad desesperada de reformar, no tan solo en el proceso de selección en el PDE, sino también en el proceso ostensible de selección de oficiales. Debo reiterar que estoy apuntando a la SOS, no porque es un programa *malo*; más bien, es que mientras algunos oficiales son extraídos para líderes superiores, todos aprenden la lección ahistórica, anacrónica y, en un final, incorrecta que el 10 por ciento superior han sido seleccionado en gran medida porque contaban con un proceso mejor. Como he comentado, deberíamos saber mejor y hacer mejor. Por lo tanto, propongo las siguientes recomendaciones:

1. Cambiar los criterios de selección para la siguiente generación de líderes superiores de la Fuerza Aérea.

Es obvio por qué la Fuerza Aérea desea que algún tipo de programa de egresados distinguidos continúe: crea un grupo de oficiales que, ante las juntas de promoción, están preparados para líderes superiores. Las promociones anticipadas seleccionadas por la Escuela y las estratificaciones que resultan de una casilla SOS DG verificada, son todas las indicaciones a lo largo de la trayectoria en una carrera que culmina en una promoción a O-6 o más allá donde los capitanes compiten por primera vez en contra de sus homólogos en toda la Fuerza Aérea.

DG (SOS/Tercio Superior)	
Comandante de Escuadrilla	
MWS (IP, EP)	
Programas Certificados (WIC, PHOENIX, HORIZON, ELDP, Olmsted y otros)	
Ejecutivo/ Ayudante (nivel)	
IDE (Completar Seleccionar)	
Estado Mayor	
Cuartel General de la Fuerza Aérea (HAF)	
Conjunto	
SDE (Completar Seleccionar)	
Comandante de Escuadrón	
AAD (En blanco hasta que se presente a la junta de promoción para O-5)	

Figura. Gráfica de puestos de desarrollo de la fuerza. Una gráfica de puestos de desarrollo de la fuerza creada por el Comando de Movilidad de la Fuerza Aérea muestra un SOS DG como una primera “puerta” a la promoción para grados más altos. El hecho que termina con “ASS (advanced academic degree [grado académico avanzado]) para promoción a O-6 sugiere que aquellos con todas las casillas “verdes” tienen mejores probabilidades en esa junta de promoción y las siguientes. Mientras más elogios hay en esas casillas son, por supuesto, mejores que menos o ningunos.

No es un misterio —de hecho, se comparte abiertamente en la SOS— que los DG son los seleccionados de la escuela, quienes a su vez reciben los ascensos anticipados a O-5 y O-6 y se con-

vierten en “centavos brillantes” que obtienen los puestos que los preparan para ser líderes superiores. Un ejemplo perfecto es la figura arriba publicada por varios campos profesionales que muestran todas las “casillas” a lo largo de la trayectoria para ascensos más altos, y la primera casilla es por supuesto un SOS DG. Mi sugerencia no es eliminar el programa DG de la SOS, sino cambiarlo a una manera que garantice que nuestros líderes futuros sean aquellos que personifican las cualidades de los líderes más exitosos de la historia y la FRLM de la cual la Fuerza Aérea pregona.

Esta sugerencia no es tan radical como parece; tan solo sugiero que los criterios empleados para seleccionar a los DG de la SOS se cambien para privilegiar las evaluaciones de compañeros en lugar de la importancia asignada a los problemas “ficticios” de liderazgo y los retos físicos. Esto no es una competencia de quien es más popular; al contrario, aquellos que han sido capitanes de cuatro a siete años han estado al mando lo suficiente y han tenido suficientes experiencias con líderes buenos y malos para saber cuándo han trabajado y compartido con uno. Además, ya hay un mecanismo para ello incorporado al sistema de estratificación de la SOS: los criterios que las escuadrillas emplean para nombrar al “mayor contribuyente” son notablemente similares a lo que he alegado son características verificadas históricamente de líderes superiores —una capacidad de reflexionar profundamente en temas complejos y solicitar y exhortar la opinión de otros para llegar a una solución cuidadosamente razonada. En otras palabras, los oficiales seleccionados para recibir este reconocimiento tienen el balance correcto de destrezas interpersonales, cociente emocional y firmeza que la historia ha mostrado hacen un gran líder. Propongo que esto se convierta en la mayor ponderación en un sistema de calificación de la SOS considerablemente más simplificado: cada escuadrilla podría seleccionar a tres de esos oficiales, y los comandantes de escuadrilla entonces validarían o rechazarían los nombramientos (el último solamente con una razón poderosa apoyada por el estudiante comandantes de la escuadrilla y crear un grupo del cual los DG serían seleccionados).

El sistema no es completamente subjetivo (y quizás satisfacer la predilección de nuestro servicio por las cifras), alrededor de la mitad de este grupo de nominado sería filtrado para seleccionar el 10 por ciento superior de los estudiantes de la SOS empleando la métrica de las calificaciones del rendimiento individual en sesiones informativas, asignaciones escritas y así sucesivamente. Por lo tanto, el producto final sería el (la) oficial “integral” —uno que es respetado por sus compañeros como amigo, confidente y líder, con excelentes destrezas de comunicación oral y escrita y que puede ejercer el FRLM natural y eficazmente como la Fuerza Aérea desea que sus líderes lo hagan.

2. *Crear alternativas SOS conjuntas y civiles que desarrollen pensadores estratégicos al inicio de la carrera de un oficial y que atraigan a oficiales milenarios que deseen opciones en sus carreras.*

En un curso que introduce el pensamiento estratégico a los líderes del mañana, se dice muy poco sobre cómo los demás servicios abordan el liderazgo. Además, cuando los graduandos de este curso con mejor expediente pasan a ser líderes superiores, obtener una perspectiva conjunta más temprano que el IDE a mediados o al final de la carrera es de importancia fundamental para los líderes del mañana. La realidad es que de todas maneras más oficiales están interactuando cada vez más con otros servicios al inicio de sus carreras, a pesar del beneficio que constituye el que los capitanes interactúen a un nivel más profundo en todos los campos profesionales en la SOS, agregar los O-3 del Ejército, Armada e Infantería de Marina sería un gran honor para capacitar mejores pensadores estratégicos más temprano. Esta noción no es nueva, y ha sido tratada en el *Joint Force Quarterly* para incorporar un plan de estudio conjunto al PME existente para los O-3 del DOD.¹¹ Yo propongo ir un paso más allá.

Integrar un puñado de capitanes en cursos pertinentes a capitanes del Ejército y porciones de la Escuela de Guerra Expedicionaria de la Infantería de Marina también crearía mejores pensadores conjuntos a inicios de la carrera de un oficial, y aquellos seleccionados para un PDE conjunto en residencia continuarán difundiendo las lecciones de liderazgo conjunto aprendidas en los PME de los demás servicios. En vista de que resultaría difícil, poco práctico o imposible que estos oficiales compitieran para egresado distinguido en cursos del Ejército o de la Infantería de Marina, los oficiales seleccionados para un PDE conjunto deben ser sobresalientes entre sus compañeros con el *poten-*

cial para convertirse en líderes de mando y superiores y un crédito de PME conjunto debe reflejar esto en el expediente del miembro. Con el fin de cerciorarse que estos participantes reciben la cantidad deseada de “blue” en sus PDE, la SOS por correspondencia debe ser un prerrequisito.

Además, hay unas cuantas de las mejores universidades como el Massachusetts Institute of Technology y Oxford que ya ofrecen cursos de verano de una a cuatro semanas de duración para profesionales en el campo laboral en temas tales como historia, liderazgo, administración y otros temas de desarrollo profesional. Yo propongo permitirles a los oficiales que tomen la iniciativa de asistir a uno de estos programas como una alternativa a SOS, parecido a la manera en que la Fuerza Aérea otorga créditos de equivalencia para ACSC para varios programas del Air Force Institute of Technology and Education con programas de la industria. Un coste de US\$27 millones le permitiría a 1 en 10 oficiales de mandos medios (CGO, por sus siglas en inglés) poder asistir a esas escuelas.¹² En la actualidad, la Fuerza Aérea invierte un poco más de US\$63 millones al año en asistencia en el pago de matrículas,¹³ y para aquellos oficiales cuya culminación del AAD es disimulada a la junta de ascenso a O-6, y que tienen muchas oportunidades a través de la Universidad del Aire de completar una maestría sin coste alguno, la ayuda en el pago de matrículas es sencillamente innecesaria para los títulos en línea en universidades privadas y puede ser una fuente fácil para este tipo de financiamiento. La asistencia en el pago de matrículas para los alistados debe seguir intacta.

Aún si los US\$27 millones se agregan como una partida presupuestaria nueva, el incremento adicional de 2,7 por ciento al presupuesto de entrenamiento de la Fuerza Aérea es tan solo un ,06 por ciento al presupuesto del año fiscal 2017 de la Fuerza Aérea que pagaría grandes dividendos al cuerpo de oficiales en unos cuantos años.¹⁴ Esos CGO recibirían los mismos tipos de entrenamiento que en las instituciones civiles, pero con el beneficio adicional de oficiales excelentes (como la opción de la desarrollo educativo básico, la participación en este programa debe basarse en el potencial para liderazgo en el futuro) actuando como el “rostro” de la Fuerza Aérea ante una población civil que cada vez está menos familiarizada con su milicia.¹⁵ Nuevamente, la historia sirve como una guía, ya que hay una fuerte correlación entre la capacidad de liderazgo en tiempo de guerra y capacitación formal en escuelas civiles, del Ejército y de la Armada. Por ejemplo, los oficiales generales como el General Eisenhower, el Almirante de la Flota Chester W. Nimitz y el General George Patton, y el 74 por ciento de los comandantes de los servicios durante la Segunda Guerra Mundial asistieron al menos 10 años durante las dos décadas antes de 1941 en escuelas profesionales, incluyendo 200 oficiales de la Harvard Business School.¹⁶ El Teniente General H. R. McMaster me viene a la mente como un ejemplo reciente. Podríamos obtener un rendimiento de la inversión similar ampliando nuestro alcance al nivel más inferior de PME para oficiales.

Este artículo termina con un lamento y una esperanza. Al igual que el argumento de Barno y Bensahel, el lamento es que ideas nuevas y frescas que tiene el potencial de transformar nuestros servicios en algo mejor luchan por lograr tracción bajo el peso aplastante de la burocracia militar. Por una parte, conservar a los mejores y más brillantes y cerciorarnos que son ascendidos a líderes superiores es cada vez más difícil bajo el sistema actual para esta generación y está predispuesto a alejar y expulsar a aquellos que deberíamos desear promover. Por otra parte, mi esperanza es que el estímulo de nuestros líderes superiores de innovación y mejora no es tan solo habladería; que alguien, en algún lugar, relaje el yugo burocrático en el cambio para mejorar nuestra querida Fuerza Aérea y el DOD cambiando los métodos mediante los cuales seleccionamos nuestra próxima generación de líderes. En el proceso, también aumentaremos la próxima generación de líderes a todos los niveles para tener un mejor entendimiento de la iniciativas básicamente humana que es el liderazgo, y cómo pensar en temas profundamente importantes en lugar de continuar con un proceso bonito, con la fórmula en la mano, pensando que ofrecerá éxito porque, bueno, las cuentas salen bien. □

Notas

1. Squadron Officer School (SOS), *Student Evaluations and Guidebook* (Guía y evaluaciones para el estudiante) (Maxwell AFB, AL: SOS: Air University, 5 de junio de 2015), 4-5.

2. Bruce Avolio, *Full Range Leadership Development* (Gama completa de desarrollo Del liderazgo), 2ª edición. (Los Angeles: SAGE, 2011), 49.

3. Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (Equipo de rivales: El genio político de Abraham Lincoln) (New York: Simon and Schuster, 2005), 17.

4. Shelby Foote, *The Civil War: A Narrative, Red River to Appomattox* (La Guerra Civil: Una narrativa, del Red River hasta Appomattox) (New York: Vintage Books, 1986), 951.

5. *The United States Strategic Bombing Survey* (Encuesta de EE.UU. sobre el bombardeo estratégico) (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1987), 6.

6. Sebastian Cox, ed., *The Strategic Air War Against Germany, 1939–1945: Report of the British Bombing Survey Unit* (La guerra aérea estratégica contra Alemania, 1939-1945: Informe de la Unidad Británica sobre encuestas de bombardeos) (London: Frank Cass, 1998), 79.

7. Gregory Daddis, “No Sure Victory: Measuring U.S. Army Effectiveness and Progress in the Vietnam War,” (Ninguna victoria segura: Midiendo la eficacia y el progreso del Ejército de EE.UU. en la Guerra de Vietnam) (Disertación de Doctorado, University of North Carolina, 2009), 319–20.

8. Mis pensamientos sobre Vietnam fueron elaborados principalmente por el libro de Mark Philip Bradley titulado *Imagining America and Vietnam: The Making of Postcolonial Vietnam, 1919–1950* (Imaginando América y Vietnam: La elaboración de un Vietnam Postcolonial, 1919-1950) (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2000); y H. R. McMaster *Develction of Duty: Johnson, McNamara, the Joint Chiefs of Staff, and the Lies That Led to Vietnam* (Incumplimiento del Deber: Johnson, McNamara, el Estado Mayor Conjunto y las mentiras que condujeron a Vietnam) (New York: Harper Perennial, 1998).

9. David Barno y Nora Bensahel, “Can the Military Halt Its Brain Drain?” (¿Puede la milicia detener su fuga de intelectuales?), *The Atlantic*, 5 de noviembre de 2015, <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/11/us-military-tries-halt-brain-drain/413965/>.

10. De hecho, otro capitán reflexivo expresó por primera vez en el 2001 la precaución inclinada hacia la generación de la SOS; consultar a Alison Iverson, “Professional Military Education for Company Grade Officers: Targeting for ‘Affect,’” (Capacitación profesional militar para los oficiales de mandos medios: En busca de ‘influencia’) mayo de 2001, <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/airchronicles/apj/apj01/sum01/iversen.html>.

11. Rhonda Keister, Robert Slinger, Matthew Bain y David Pavlik, “Joint PME: Closing the Gap for Junior Officers” (PME conjunto: Cerrando la brecha para los oficiales de mandos medios). *Joint Forces Quarterly* 74, julio de 2014, http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-74/jfq-74_65-71_Keister-et-al.pdf.

12. Centro de Personal de la Fuerza Aérea, “Regular Officer Career Family Career Field Rank Gender as of January 2017” (Familia de carreras para oficiales regulares a partir de enero de 2017) consultado el 15 de febrero de 2017, <http://www.afpc.af.mil/Air-Force-Demographics/>. En este documento se muestra alrededor de 34.000 oficiales de mandos medios, y la matrícula y costes de traslado se calculan a \$8.000 por cada viajero.

13. Air Force Operation and Maintenance I, fiscal year (FY) 2017, 512–521, <http://www.saffm.hq.af.mil/Portals/84/documents/FY17/AFD-160205-032.pdf>. El total de estudiantes en el año fiscal 2017 en el programa de ayuda de matrícula es de 252.617, y US\$250 por cada “matrícula” coloca el total en más de US\$63 millones.

14. Air Force Financial Management and Comptroller, “FY16 Pocket Guide,” <http://www.saffm.hq.af.mil/Portals/84/documents/FY16/AFD-150202-046.pdf>. Utilizando cifras del año fiscal 2016, el presupuesto O&M de la Fuerza Aérea de US\$47 mil millones y su presupuesto de entrenamiento de US\$1 mil millones, produce esas cifras de US\$27 millones.

15. James Fallows, “The Tragedy of the American Military” (La tragedia de la milicia norteamericna), *The Atlantic*, Enero-Febrero de 2015, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/01/the-tragedy-of-the-american-military/383516/>.

16. Edward Coffman, *The Regulars: The American Army, 1898–1941* (Los regulares: El Ejército de EE.UU. 1898-1941) (Cambridge: Harvard University Press, 2007), 280–87.



Capitán Jeffrey Copeland, USAF., (BA, Arizona State University; MA, University of Nevada–Reno) es un oficial ejecutivo, profesor adjunto de historia y piloto instructor del T-53A en el programa Powered Flight en la Academia de la Fuerza Aérea donde enseña cursos en historia militar, mundial y de Estados Unidos. Ha publicado temas sobre raza y religión y es coeditor de *The YMCA in Wartime*, publicado próximamente por *Lexington Books*.