

Sharing Success Owning Failure

Preparing to Command in the
Twenty-First Century Air Force



David L. Goldfein, Colonel, USAF



Compartiendo el Éxito-Apropiándose del Fracaso

**Preparándose para
Comandar en la Fuerza
Aérea en el Siglo XXI**

DAVID L. GOLDFEIN
Coronel, USAF

Air University Press
Base Aérea de Maxwell, Alabama

Octubre 2001



Advertencia

Las opiniones, conclusiones y recomendaciones expresadas o implicadas en el presente texto son exclusivamente del autor y no necesariamente representan el punto de vista de la Universidad del Aire, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, el Departamento de Defensa, o cualquier otra agencia del gobierno de los Estados Unidos. Aprobado para publicación: distribución ilimitada.

Este libro ha sido traducido de su versión original en inglés por el Comandante Guillermo Gonzáles Cucho de la Fuerza Aérea del Perú, en coordinación con el Editor de la Revista de Poder Aéreo y Espacial de la Fuerza Aérea de EE. UU., Air and Space Power Journal en Español, que ha encontrado la traducción ser fiel a las ideas originales del autor.



Contenido

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Advertencia	<i>ii</i>
CONTENIDO.	<i>iii</i>
PREFACIO...	<i>v</i>
SOBRE EL AUTOR	<i>vii</i>
PRÓLOGO.	<i>ix</i>
AGRADECIMIENTOS...	<i>xi</i>
RESUMEN	<i>xv</i>
1 EXPECTATIVAS DE COMANDO . . .	1
¿Qué espera el jefe?	2
¿Qué esperan las tropas?..... . . .	9
¿Qué espera Usted?	18
Notas	22
2 VISION Y AMBIENTE	23
Desarrollando y Comunicando su Visión	24
Construyendo el Ambiente.....	30
Notas	49
3 RECORRIENDO EL CAMINO.	51
Notas	72
4 ADMINISTRANDO JUSTICIA.	73

5	GRANDES IDEAS	95
	Responsabilicese de la diversión....	95
	Programa de padrinos	100
	Celebre Héroes—No Máquinas.....	103
	Programa de Tutoría	104
	Notas.....	107
	CONCLUSION	109
	BIBLIOGRAFÍA	111
	INDICE	113

Prólogo

Comandar es el mayor de los servicios. Es una época en que tenemos la particular responsabilidad de crear y liderar sólidas unidades de la Fuerza Aérea. Una época cuando nuestra pasión por nuestra Fuerza Aérea y nuestra visión para su futuro debe ser abrumadoramente clara.

Anteriormente en la iniciativa “Desarrollando Líderes Aeroespaciales”, comenzamos a enfocarnos en la forma en la que la Institución enseña liderazgo y prepara a los aviadores para comandar. Lo que encontramos fue una amplia gama de prácticas y un amplio rango de expectativas—un factor que complica a la Fuerza Aeroespacial de hoy en día.

Descubrimos que preparar a nuestros oficiales para comandar unidades efectivas y orientadas a la misión debe ser un proceso deliberado. Debe desarrollar nuestra única perspectiva de aviadores, creando comandantes que son capaces de comunicar la visión, tienen credibilidad en el área de la misión y pueden liderar a nuestra gente con inspiración y corazón.

La base de la efectividad de nuestra Institución siempre ha sido sus líderes. El trabajo del Coronel Goldfein proporciona valiosas lecciones aprendidas y sirve como una herramienta útil para optimizar su efectividad como comandante.

Este libro es una lectura obligatoria, no solo para aquellos elegidos para comandar un escuadrón sino para todos nuestros jóvenes oficiales, ayudándolos a entender cuáles serán los requerimientos de un comando de escuadrón. Recuerde, comandar es un privilegio único y una posición exigente y crucial en nuestra Fuerza Aérea.

Compartiendo el Éxito—Apropiándose del Fracaso lo llevará un paso más cerca a cumplir exitosamente ese desafío.



Charles D. Link

Mayor General, USAF, Retirado

Acerca del Autor



El Coronel Goldfein con sus colegas de armas en Aviano durante la Operación Fuerza Aliada

El Coronel Dave “Fingers” Goldfein ingresó al servicio activo en 1983 luego de graduarse de la Academia de la USAF. Ha completado un Máster en Administración de Negocios, la Escuela de Oficiales de Escuadrón, el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo, Colegio de Guerra Aérea y el Seminario Senior del Departamento de Estado.

Fingers ganó sus alas de piloto en Sheppard AFB, Texas, en 1984 y permaneció allí como piloto instructor en el Programa de Entrenamiento Conjunto de Pilotos de Jets de EURO-OTAN. Después de Sheppard, se calificó en el F-16 Fighting Falcon y se unió al 17 Escuadrón Táctico de Caza en Shaw AFB, Carolina del Sur. Durante este periodo, el escuadrón fue desplegado a Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, donde Fingers guió su formación en 40 misiones de combate

sobre Iraq durante la Operación Tormenta del Desierto.

Después de volver de los Emiratos Árabes Unidos, Fingers fue seleccionado para la Escuela de Armas y reasignado como plantel inicial para implementar el ala compuesta en Mountain Home AFB, Idaho. Volando con los 389 T-Bolts, el Coronel Goldfein sirvió como oficial de armas del escuadrón y luego jefe de armas de escuadrón, tácticas e inteligencia.

Terminando el Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo presencial, Fingers sirvió como ayudante del comandante de AIRSOUTH en Nápoles, Italia, y luego como Oficial Ejecutivo del comandante de la USAFE en Ramstein AFB, Alemania.

En 1997, el Coronel Goldfein se re-entrenó en el F-16 y volvió a Europa como Oficial de Operaciones y luego comandante del 555 Escuadrón de Caza "Triple Nickel" en Aviano AB, Italia. Como comandante, Fingers guió a su escuadrón en misiones de combate sobre Serbia, Kosovo y Bosnia-Herzegovina durante la Operación Fuerza Aliada. Es un piloto al mando con más de 3,500 horas de vuelo. Sus condecoraciones incluyen la Cruz de Vuelo Distinguido, Medalla del Servicio Meritorio a la Defensa, Medalla de Servicio Meritorio y Medalla del Aire.

Por 18 años y 13 mudanzas, Fingers ha estado casado con Dawn (Thumbs). Ellos son los orgullosos padres de dos hijas, Danielle y Diana. Al momento de esta publicación sirve como subjefe de la División de Fuerzas de Combate en el Cuartel General de la USAF, en el Pentágono.

Nota del Traductor: El momento de la presente traducción (2017), en General David Goldfein ocupa el cargo de Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Como tal, comanda a una institución con una fuerza de más de 680,000 hombres repartidos alrededor del mundo y actualmente operando en el aire, espacio y ciberespacio.

Prefacio

Felicitaciones por su selección para el trabajo más retador y gratificante en la Fuerza Aérea—comandante de escuadrón. La intención de esta publicación es ayudarlo a prepararse mentalmente para la tarea que se le viene al discutir algunos de los temas centrales para una exitosa gestión. No voy a responder a todas sus preguntas acerca de “*cómo comandar*”; ni tampoco emergerá ninguna gran idea nueva acerca del “*arte del liderazgo*.” En vez de ello, las ideas expresadas aquí se orientan a encender su imaginación conforme comience a prepararse para cómo *Usted* comandará su escuadrón.

Estos pensamientos no son solo míos. Al investigar para este proyecto, pregunté a oficiales de diferentes partes de la Fuerza Aérea, con experiencia reciente de comando y les pedí que compartan los mayores retos que afrontaron. ¿Cuál era el ambiente? ¿Cómo reaccionaron? ¿Por que eligieron un camino en particular? Y lo mas importante ¿Qué aprendieron de la experiencia? Muchas de las historias que incluí involucran situaciones en que los individuos fallaron. ¿Por qué? Porque es de estudiar nuestros fracasos que aprendemos, crecemos y mejoramos como oficiales y como líderes. Como comandante, Usted tendrá el privilegio de compartir muchos éxitos de su organización; sin

embargo, Usted personalmente poseerá cada fracaso. Al final, esta es la verdadera *soledad del comandante*. El fracaso viene del riesgo y ambos son parte integral de la gestión de comando.

Así que lea las ideas aquí presentadas con un ojo crítico y piense ahora acerca de cómo reaccionará en similares circunstancias. Hágase preguntas importantes como: ¿Cuales son mis expectativas del comando? ¿Qué esperan las tropas de mí? ¿Cuál será mi visión? ¿Cómo crearé un ambiente que asegure el éxito de la misión? ¿Cómo armaré mi equipo? ¿Cómo manejaré la justicia? ¿Quién es finalmente responsable de la diversión en mi escuadrón? Al pensar críticamente acerca de estas preguntas ahora, Usted estará mejor preparado para liderar exitosamente en el mejor trabajo que alguna vez tendrá.

¡Buena suerte comandante!



"FINGERS"
Dave "Fingers" Goldfein

Agradecimientos

Estoy enormemente en deuda con los oficiales que participaron en este proyecto. Compartir el éxito es relativamente fácil. Apropiarse del *fracaso*, sin embargo, y luego compartir la historia de ese fracaso en una publicación, requiere coraje y un compromiso de ayudar a los demás al éxito. Adicionalmente, este proyecto fue mejorado significativamente por la perspicacia y revisión del Mayor General (Ret) Perry Smith, USAF. Su libro, *Reglas y Herramientas para Líderes*, permanece entre las guías más prácticas de liderazgo y comando que se han escrito.

May Gen L. D. Johnston

May Gen (R) Chuck Link

Brig Gen Dan "Fig" Leaf

Cor Daniel "Doc" Zoerb

Cor Jim "Rev" Jones

Cor Judy Fedder

Cor Dave "Face" Nichols

Cor Lansen Conley

Cor Jeff "Weird" Harrell

Ten Col Bill "Bigfoot" Eliason

Ten Col Theresa "Junior" Giorlando

May Duane "Imus" Creamer

Michael Brake

Christopher Schloemer

May Gen (R) Perry M.
Smith

May Gen (R) Bob
Taylor

Brig Gen Steve

"Goldy" Goldfein

Cor Terry "Hubba" New

Cor Charlie "Clyon" Lyon

Cor Brian "Bbop" Bishop

Cor Anthony "Tony"
Rebello

Cor Mike "Boe" Boera

Ten Cor Jeff

"Butkus" Lofgren

TenCor "Ragman" Harvey

Ten Cor Steve Laushine

SMSgt John Long SMSgt

SMSgt Beverly Hill SMSgt

MSgt Larry Johnson

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

Compartiendo el Éxito — Apropiándose del fracaso: Preparándose para Comandar en el Siglo Veintiuno fue escrito originalmente como un reporte de investigación para el Centro de Entrenamiento Nacional de Relaciones Exteriores, Arlington, Virginia.

Las fotografías en este volumen presentan al personal de las Fuerzas Aliadas en la Base Aérea de Aviano, Italia, durante el periodo en que el Coronel Goldfein fue comandante del 555 Escuadrón de Caza. Todas son fotografías de la USAF.

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

Resumen

El elemento más importante del éxito en la Guerra es el liderazgo. Los líderes inspiran a otros a llegar “arriba y más allá.” Las expectativas de ambos, líder y seguidor, juegan roles clave en el desarrollo del liderazgo, como también la visión del líder, el ambiente de trabajo y el ejemplo establecido por el líder. El comandante de escuadrón es esencial para el cumplimiento de la misión de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Él o ella deben asegurarse que la justicia prevalezca entre sus comandados, y debe establecer programas que promuevan la salud y felicidad entre las familias durante el comando.

Capítulo 1

Expectativas de Comando

Los líderes excelentes representan absoluta integridad, absoluta honestidad. Ellos predicán el concepto de honestidad en la organización. Los líderes excelentes practican integridad en pensamiento, palabra y acción. E insisten en integridad y honestidad por parte de sus subordinados.

—General (R) W. L. Creech, USAF

Cualquier diálogo sobre la preparación para comandar debe comenzar con una discusión sobre las expectativas. Sin duda Usted recuerda claramente el día que le informaron que había sido elegido para comandar. Excitación mezclada con orgullo y una justa cuota de incertidumbre y miedo-¿Le parece familiar? Esta sección presentará algunos aspectos claves asociados con lo que su jefe espera, lo que sus tropas esperan y, quizás más importante, lo que Usted puede esperar.

¿Qué espera el Jefe?

Como Comandante de Ala, la decisión personal más importante que alguna vez hice fue la selección de mis comandantes de escuadrón. Ningún otro oficial tendría un efectivo positivo o negativo más grande en nuestra capacidad de cumplir la misión.

—Brig Gen Dan Leaf
Comandante de la 31 Ala de Combate

Los Líderes que emplean a comandos subordinados tienen la responsabilidad de plantear claramente sus expectativas de éxito. A menudo, el comando en la Fuerza Aérea es visto como una prueba del individuo para el futuro de su carrera en lugar de una oportunidad para la organización de tener éxito y prosperar bajo un liderazgo comprobado. Este enfoque general en probar *al individuo* en vez del éxito de la *unidad* ha resultado con el tiempo en un programa superficial para prepararlo a Ud. formalmente para el comando.

Un oficial naval que es elegido para un período de comando de 36 meses pasará los primeros 18 meses como oficial

ejecutivo¹ (enfocado en aprender el arte del comando) en la misma unidad que él o ella eventualmente liderará. Un oficial del Ejército o de la Infantería de Marina² asistirá a varios largos cursos de entrenamiento enfocados en comando y liderazgo antes de aceptar la bandera de mando de su primera unidad. En contraste, a los oficiales de la Fuerza Aérea seleccionados para comandar actualmente se les solicita que acudan a un curso de una semana de comando de escuadrón de un comando mayor (MAJCOM)³ el cual se enfoca principalmente en *mantenerse fuera de la cárcel* en vez de liderar y administrar efectivamente. Esta falta de énfasis en preparar rigurosamente a un individuo para tener éxito en el comando sugiere una aún mayor necesidad para Ud. y su nuevo jefe de establecer expectativas de éxito mutuamente entendidas.

Cuando empiece el proceso de transición, solicite una cita con su comandante. Pídale sus expectativas e indíquele que está abierto a cualquier recomendación —su comandante probablemente ha estado en su posición.

¹ Equivalente a Segundo Comandante en la FAP

² En los EEUU es un servicio independiente

³ Los Comandos Mayores tienen equivalencia a los Comandos de Fuerza y Direcciones Generales FAP, es decir, órganos directivos del más alto nivel (Comando de Combate Aéreo, de Ataque Global, de Educación y Entrenamiento, de Material, Espacial, de Reserva, de Operaciones Especiales, de Movilidad Aérea, etc.)

No llegue sin lápiz y papel a la mano. Un oficial que conocí se apareció a una entrevista con su comandante de Fuerza Aérea Numerada⁴ y fue echado de la oficina a encontrar útiles para escribir — ¡definitivamente esa no es la forma en que quiere uno comenzar su comando!. Y el mensaje de fondo es: No termine la entrevista hasta que entienda claramente lo que se espera de Ud.

A veces, un encuentro cara a cara no es posible antes de la toma del comando. En esos casos, envíe una nota a su nuevo jefe y pídale sus criterios de éxito. El Coronel William Lord, que sirvió como director de comunicaciones para el Cuartel General del Comando de Movilidad Aérea, delíneo sus expectativas en una carta a sus nuevos comandantes. Esta le ayudó a preparar su propia ruta al éxito:

Felicitaciones por haber sido nombrado comandante de escuadrón—es el mejor trabajo en la Fuerza Aérea, y el más duro. Para ayudarlo a comenzar con el pie derecho, me gustaría ofrecerle algunas palabras que pueden serle de ayuda en su preparación mental.

⁴ Tipo de organización subordinado a un Comando Mayor para efectos de asignación de medios. Por ejemplo, la Segunda y Decimonovena Fuerza Aérea dependen del Comando de Educación y Entrenamiento

Para comenzar, Ud. necesita una filosofía de comando y un enfoque inicial. Por tres razones: (1) Ud. sólo tiene una oportunidad para una primera impresión, (2) por mucho que Ud. logre en su gestión de comando de dos años, primero debe establecer un enfoque en sus primeros seis meses, y (3) sus primeras semanas lo perseguirán si no está preparado. Los que han sido confiados a su cargo quieren y necesitan ser liderados desde el primer día de su gestión.

Llegue a conocer y relacionarse con sus colegas comandantes –sin diferencias de línea de carrera, Comando Mayor del que dependan o especialidad. Si tienen éxito, se volverán oficiales antiguos antes de lo que piensan, y se necesitarán mutuamente. Si se consideran recíprocamente competidores, se harán daño a sí mismos, a su cadena de mando y a nuestra Fuerza Aérea. No se pierda en el “glamour de ser el jefe”. Ud. encontrará que la experiencia produce muchas recompensas (no premios) junto con una buena cuota de trabajo duro y decepciones.

Ahora es un buen momento para enviar un pequeño agradecimiento a los miembros de su familia y cualquier mentor que lo ayudó en su carrera. No sustituya con correo electrónico el toque personal de una nota escrita que demostrará su buena educación. Si no ha enviado una nota a su nuevo jefe y soberano de ala, hágalo-ellos lo eligieron.

Tome un tiempo para revisar sus asuntos personales. Desde relaciones hasta asuntos de dinero, Usted necesita estar absolutamente limpio. Como comandante, Usted estará en posición de juzgar a otros, y no puede tolerar perder la superioridad moral nunca! Se espera que esté por encima de cualquier reproche. Su vida personal no le conseguirá el ascenso, pero puede acercarlo.

Estudie a sus oficiales y a sus NCOs mas antiguos antes de asumir el comando-mi oficina puede ayudarle con charlas personales y reportes individuales-preocúpese por ellos, guíelos y desarróllelos para que lo puedan reemplazar, o al menos a uno de ellos de los que pueda estar orgulloso de que se asocie con su

nombre. Este personal no debe preocuparse de su siguiente puesto, ese es su trabajo.

Planee sus primeros 30 días ahora y tenga en mente qué es lo que quiere cumplir. Algunos apuntes:

- Publique su filosofía de comando.
- Reúnase con sus Top 3 (o 4) el primer día.
- Visite cada centro trabajo y cada turno. Haga estas visitas regularmente.
- Determine las áreas con las que se siente menos cómodo y enfóquese en ellas. No tenga miedo de hacer preguntas — las tropas respetarán su interés.
- Encuéntrese con sus colegas comandantes en sus terrenos.
- Convoque a todas las dependencias que colaboran con su unidad: Asesor senior de personal de servicio militar, jefe de grupo de personal militar, capellán, etc.
- Inspeccione los dormitorios y coma en los comedores.

- Redacte descripciones del trabajo para cada uno de sus subordinados clave y entrégueselos uno por uno.
- Programe una reunión de comando dentro del primer mes.

Tome posesión de cada parte de su organización y enseñe a sus subordinados a hacer lo mismo. Una vez que ha pasado por basura en el piso, una pared que necesita pintura o una puerta rota, Ud. le ha dado su bendición —y continuará pasándola por alto día a día hasta que le sea señalada por su jefe.

Establezca inmediatamente que su firma es su compromiso. Es difícil recuperar la credibilidad una vez que su nombre pierde significado. Siempre insista en poner la fecha actual en todos los documentos que firme.

En el involucramiento del cónyuge en las actividades de la unidad y la base no existen absolutos. Las únicas respuestas equivocadas son nada y todo. Si su conyugue es entusiasta y proactiva(o), aliéntela (o). Si no, no lo fuerce. Solo recuerde que cuidar de las familias en su Unidad es una parte importante del trabajo- reclutamos

individuos pero retenemos familias. Como le vaya en esto variará pero la responsabilidad siempre estará allí. Si no es su esposa (o), encuentre a alguien que le ayude a liderar en esta área.

Finalmente, sea un oficial y un aviador primero, y un comunicador después. El poder aeroespacial es nuestro campo, la información del comando es nuestra contribución. Haga un esfuerzo concertado para mantenerse actualizado en asuntos operativos y doctrina. Si no entiende la aplicación del poder aeroespacial, es casi imposible que apoye efectivamente a la fuerza.

De nuevo, felicitaciones en su selección para comando. Espero trabajar con Usted para cumplir nuestra misión.¹

¿Hay preguntas sobre lo que este líder espera de su nuevo comandante? Con unos cuantos toques personales, esta carta puede servir como un excelente punto de partida para su carta a los líderes y supervisores subordinados. Recuerde, establecer expectativas claras y mutuamente entendidas con sus jefes de dependencia será su responsabilidad como comandante.

¿Qué esperan las tropas?

Los buenos líderes son gente que tiene una pasión por el éxito. . . Para llegar a ser líderes exitosos, debemos primero aprender que no importe cuan buena sea la tecnología o cual brillante esté nuestro equipo, las relaciones personales consiguen que las cosas se hagan en nuestras organizaciones. El personal es el activo que determina nuestro éxito o fracaso.

—General (R) Ronald R. Fogleman, USAF

¿Y ahora qué hay de las tropas—cuáles son sus expectativas de Usted como nuevo comandante? Para responder a esto, encuesté a la Academia de Senior Noncommissioned Officer (NCO)⁵ en la Base Aérea de Maxwell-Anexo de Gunter, Alabama, y le pedí a los alumnos responder las siguientes preguntas :

- ¿Qué espera de su Nuevo comandante?
- ¿Cómo define a un comandante exitoso?

⁵ Los NCO son el equivalente del personal de Técnicos en la FAP. Al referirse al nivel Senior se trata de los grados de más antigüedad, por tanto se puede comparar con el Programa Técnico Doctrinario Administrativo avanzado.

- ¿Qué no quisiera ver en su Nuevo jefe?

Entre las respuestas más concienzudas vino la del Sargento Maestro Senior Michael Brake, un líder de grupo en la academia y ex asistente de comandante en jefe del Comando Estratégico (CINCSTRATCOM):

1. Espero liderazgo en acción—no por intermediarios. Los Comandantes deben dejar sus propias zonas percibidas como de confort y llegar a conocer a sus muchachos. He escuchado muchas historias de personal trabajando por turnos siendo sorprendidos con la visita de su líder visitándolos en turno normal, en el cambio de turno o en fines de semana. No debería ser una sorpresa, es lo que se debería esperar. No hay otra forma de que el comandante tome el verdadero pulso de su personal.
2. Los Líderes cometen errores y crecen a través de las oportunidades. No tenga miedo de cometerlos y levántese cuando sucedan, así sus subordinados sabrán que Usted es real. Al mismo tiempo, entienda que sus subordinados también cometen errores y necesitan la misma

oportunidad de crecer como resultado de éstos. Responsabilidad si, perfección—imposible.

3. La Comunicación es vital—va con el número 1. A menos que sea perjudicial a la organización, comparte información. El resultado será inclusión y menos rumores, logrando por tanto que todos se sientan importantes.
4. Empodere al personal. El ex Sargento Maestro en Jefe de la Fuerza Aérea Sam Parrish lo dijo muy bien: “Si lo que quieren hacer es (a) bueno para la Fuerza Aérea; (b) bueno para el individuo; y (c) no daña a nadie— ¿porqué detenerlos?”
5. Viva a través de los valores esenciales. Viva a través de los valores esenciales. Viva a través de los valores esenciales.²

Aquí hay otra respuesta del Sargento Mayor Senior Beverly Hill, también jefe de grupo en la Senior NCO Academy y ex administrador de sistemas de comando en Robins AFB, Georgia, quien explica sus expectativas de un Nuevo comandante a continuación:

1. En el comandante, busco a alguien que viva los valores esenciales cada día. Si Usted está equivocado, admítalo de frente. Tenga el valor de ponerse de pie, sin nunca comprometer sus creencias personales, por lo que es correcto y justo. No diga una cosa y haga otra-nosotros vemos lo que se *hace*, no lo que se *dice*.
2. Defino a un comandante exitoso como alguien que apoya, y en algunos casos se levanta por su gente cuando tienen razón. Adicionalmente, busco a alguien que trate a todos con justicia y es inclusivo (quienes toman decisiones deben considerar hombres, mujeres, minorías, personal de tropa). Finalmente, un comandante exitoso tiene altos estándares y demanda que sus oficiales también reflejen y vivan los valores esenciales.
3. Lo que no quiero ver es un comandante que es parcializado hacia ciertos individuos; uno que no te apoya como profesional; o uno que no tiene el coraje de apoyar decisiones difíciles e impopulares hacia arriba en la cadena de mando. Claramente, no quiero un comandante que sea

deshonesto.³

La nota final viene del Sargento Maestro Christopher Schloemer, ex primer sargento y ahora instructor en la Senior NCO Academy:

1. Que escuche. Tengo mucha experiencia que ofrecer. Nada me desanima más que un nuevo comandante que conoce todo a su alrededor. Obviamente, Usted tiene nuevas ideas y una nueva perspectiva, pero espero que también tenga una mente abierta.
2. Que tome decisiones. Un comandante que se lave las manos representa la muerte para una organización. Tome decisiones informadas tanto como sea posible. Para ello vea el párrafo 1.
3. Que sea consistente. Como cualquiera, Usted tendrá tanto días buenos como malos, sin embargo si el personal viene y le pregunta a su secretario “¿de qué humor está hoy?” su organización no será tan efectiva.
4. Sea visible. Las tropas necesitan verlo. Solía programar “tiempo de caminata” en mi agenda de comandante. Nada eleva la moral

más que saber que el comandante se preocupa lo suficiente para visitarlos en sus áreas de trabajo.

5. No micro administre. Ud. no tiene tiempo para manejar cada detalle. Es por ello que tiene a tanta gente en su escuadrón.
6. Tenga altas expectativas de su personal subalterno más antiguo. Exijales y asegúrese que se ganen el título de personal antiguo cada día al mantener altos estándares y liderar a su personal.
7. Integre los valores esenciales en su escuadrón cada día. Si espera que su personal viva de acuerdo a ellos, Usted también debe hacerlo. Una vez tuve un comandante que hacía referencia a los valores esenciales en cada acción correctiva que tomaba, y era muy efectivo.⁴

Si hubo un tema central en todas las respuestas que recibí, fue la expectativa de que los comandantes vivan los valores esenciales cada día. Aunque cumplir esto puede parecer simple, requiere un esfuerzo continuo para asegurarse que nunca tome una decisión o emprenda una acción que pueda dar la impresión (aun de modo no intencional)

que está comprometiendo estos valores esenciales.

Como ejemplo, a continuación presento la historia de una mala decisión que tome cuando era comandante del 555 Escuadrón de Caza que me enseñó mucho sobre consecuencias no intencionales.

Tiempo y lugar: Julio de 1999, en la Base Aérea de Aviano (AB), Italia

Habíamos recientemente terminado la Operación FUERZA ALIADA, la campaña aérea sobre Serbia y Kosovo. Recibí la llamada del artista de aviación Robert Taylor, que es uno de los más respetados y reconocidos pintores de aeronaves militares en el mundo, pidiendo my ayuda. Él estaba trabajando en una pintura del F-16 titulada “Veneno de Vibora” y pedía que le brinde información no clasificada sobre las aeronaves de nuestro escuadrón. Conversando con el artista, colaboramos para asegurarnos de que él tenía los detalles exactos a fin de recrear el F-16 en sus impecables detalles. Poco después que la pintura estuvo completa, recibí una llamada de su asistente pidiéndome que firme la obra como comandante y veterano de combate (todas sus

pinturas son firmadas). Estaba al mismo tiempo honrado y avergonzado por el pedido. Después de pensarlo y consultarlo con la asesoría legal para asegurarme que no hubiera problemas éticos o legales, accedí a firmar la obra. Adicionalmente, compartí la historia de una misión en particular que resaltaba el esfuerzo del equipo internacional OTAN en FUERZA ALIADA. ¿Y por qué esto fue un fracaso?

Primero—como comandante, fallé en poner a mis tropas primero. ¿Recuerda lo que el Coronel Lord dijo en su carta? Hay recompensas que vienen con el comando—no premios. Al permitirme ser individualizado, fallé en representar a mi gente quienes contribuyeron más de lo que yo lo había hecho. Un comandante debe salir al frente y liderar en todas las circunstancias menos una — cuando hay elogios que recibir o éxito que compartir.

Segundo—fallé a mis colegas comandantes que pelearon conmigo lado a lado. Un comandante tiene lealtad a tres grupos—su cadena de mando, sus colegas comandantes, y aquellos a quienes tiene el privilegio

de liderar. Al no insistir en que mis compañeros comandantes sean representados en la obra, fallé en luchar por sus intereses y el interés de sus escuadrones.

Finalmente, y lo más importante de esta discusión: cuando pensé sobre esto en las semanas y meses que siguieron, tuve que admitir que no había puesto a la Institución antes de mí. En el libro del senador John McCain, *La Fe de mis Padres*, él dice, “la Gloria y el honor se logran solo cuando uno sirve a algo más grande que si mismo.” Los mejores comandantes son realmente desprendidos en todas las cosas y todos los tiempos.

Esta fue una gran lección sobre tomar decisiones con nuestros valores esenciales USAF en mente. Mientras sus intenciones iniciales pueden ser muy honorables, debe pensar a través de sus decisiones y acciones para asegurar que los valores esenciales de nuestra USAF estén en el Corazón de su existencia cada hora de cada día.

¿Qué espera Usted?

Un buen líder coloca metas, mide progreso y recompensa desempeño.

Él o ella trata de dar a cada uno un lugar en la misión de la organización y su resultado. Ese es el rol del liderazgo.

—Gen (R) John M. Loh, USAF

Para completar nuestra discusión sobre expectativas, debemos explorar quizás la pregunta más difícil -¿Que debería esperar Usted de la experiencia de comando? Una gestión de comando es en partes iguales inspiración e irritación, tiempos de alegría y depresión. Incluye de todo, y a veces se inmiscuye en cada aspecto de su vida. Las decisiones a menudo serán incómodas y poco claras. Su gente a veces lo inspirará y otras lo decepcionará. Será, por mucho, la primera vez que será responsable por áreas que verdaderamente no entiende; es decir, fuera de su experiencia técnica y/o zona de confort. Cuanto más grande y más diversa sea la organización bajo su mando, mayor será esta desazón.

Como un Nuevo comandante, Usted podría dudar en hacer preguntas a sus subordinados por miedo de parecer desinformado y perder respeto. Recuerde, sin embargo, que fue elegido para comandar debido a sus probadas capacidades de liderazgo. Recibirá mucho más respeto de sus aviadores si se toma el tiempo al inicio de su gestión

para entender su parte en el logro de su visión. ¿Puede pensar de un solo momento en su carrera cuando su comandante le pidió que le explique lo que hace o cómo lo hace y Usted se sintió fastidiado por la intromisión? Probablemente Usted apreció el hecho de que él o ella se tomen el tiempo de preguntarle su opinión. Con su personal no será diferente. Ellos no esperan experticia⁶ táctica o técnica inmediatamente en cada área. Sin embargo, ellos esperan que entienda como encajan en la gran imagen de manera que sea un defensor creíble.

El Mayor General John G. Meyer, USA, escribió un sobresaliente libro titulado *Comando de Compañía: El resultado final (¡¡Ud. necesita una copia!!)*. En él, el autor formula las siguientes preguntas claves para describir la experiencia del comando:

1. ¿Está dispuesto a dedicarse 24 horas al día, siete días a la semana si es necesario, por su unidad y sus tropas?
2. ¿Su familia está dispuesta a soportar los sacrificios?
3. ¿Está dispuesto a liderar con el ejemplo en todo lo que haga, a vivir

⁶ Calidad de ser experto en algo

en una pecera con su vida personal y profesional a la vista de todos?

4. ¿Comprende que la lealtad es una calle de dos sentidos?
5. ¿Puede retar a sus tropas a emprender la milla extra⁷, conociendo que los desafíos pueden ser más duros mientras que las recompensas se mantienen iguales?
6. ¿Está dispuesto a jugarse el cuello y tomar riesgos cuando sea necesario?
7. ¿Está dispuesto a tomar las decisiones difíciles, a pesar de las consecuencias?
8. ¿Está dispuesto a tomar responsabilidad por todo lo que ocurre, o no ocurre, en su unidad?
9. ¿Está dispuesto a apoyar completamente a su jefe y de corazón, aun cuando no sea una persona que le guste?
10. ¿Está dispuesto a sacrificar su carrera para proteger y preservar la dignidad of sus tropas?⁵

⁷ Expresión para referirse a un esfuerzo mayor a lo normal

Si su respuesta a cada una de estas preguntas es afirmativa, entonces puede prepararse a disfrutar la más difícil, desafiante y gratificante experiencia profesional de su carrera.

En el siguiente Capítulo le presentaré algunos pensamientos sobre la visión del comandante y compartiré historias orientadas a ayudarlo a desarrollar y comunicar su propia visión. A continuación presentaré ideas sobre construir un ambiente para el éxito.

Notas

1. Cor William T. Lord, USAF, entrevistado por el autor, Noviembre 2000.
2. SMSgt Michael Brake, USAF, entrevistado por el autor, Diciembre 2000.
3. SMSgt Beverly Hill, USAF, entrevistado por el autor, Enero 2001.
4. SMSgt Christopher Schloemer, USAF, entrevistado por el autor, Enero 2001.
5. John G. Meyer, Maj Gen, *Company Command: The Bottom Line* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1990), 8. Reimpreso con permiso de Byrrd Enterprises, Inc., Alexandria, Va., 1996.

Capítulo 2

Visión y Ambiente

Al final, los comandantes hacen solo dos cosas: proporcionar la visión y crear el ambiente, Casi todo lo que hace por la organización cae en una de estas categorías. Usted estará tentado de enfocarse en cualquier otro lugar. Si lo hace, es probable que esté realizando el trabajo de alguien más que ni quiere ni necesita su ayuda.

—Cor Steve Goldfein
Comandante 1ra Ala de Combate

Usted no ha sido designado para “tratar el agua⁸” en su comando. En vez de ello, se espera que lleve a su escuadrón en una dirección que cumpla más efectivamente la misión de la unidad. Esto es cierto a pesar de si se está haciendo cargo de un escuadrón de primera categoría o de uno que está de cabeza. Aún las mejores organizaciones pueden y mejorarán bajo el liderazgo de un comandante inspirador. Desarrollar una

⁸ Referencia al proceso de potabilización en que se añaden químicos para matar las bacterias y hacer el agua apta para consumo humano

visión clara y comunicarla efectivamente son elementos esenciales de un comando exitoso.



Desarrollando y Comunicando su Visión

Estoy interesado en el futuro porque es allí donde pienso pasar el resto de mi vida.

—May Gen (Ret) Perry Smith, USAF

Añada un año desde su toma de mando y pregúntese donde quisiera que esté su escuadrón. ¿Qué metas específicas quiere que su escuadrón logre? Dése el tiempo de poner estas ideas por escrito. Encontrará este ejercicio extremadamente útil para

organizar sus ideas en un plan coordinado y un esfuerzo enfocado. Esta lista se vuelve la base del motivo de su comando, o sea su visión. Cómo pretende alcanzar estas metas no es crítico en este punto.

El siguiente paso es combinar esta lista de metas en una *declaración de visión* básica. Recuerde que su personal quiere, necesita y merece ser liderado desde el primer día de su gestión de comando. Conocer la dirección que su comandante quiere que tome es tanto confortante como tranquilizador. A continuación le presento algunas guías para desarrollar su declaración de visión:

- Hágala comprensible. Debe ser entendida por todo el escuadrón. Asegúrese de que es clara, concisa y fácil de recordar.
- Hágala inclusiva. Fíjese en cada aspecto de su escuadrón y asegúrese que ninguna sección es dejada fuera.
- Haga que exprese apoyo. Recuerde que su escuadrón es responsable por ejecutar una parte de la misión del ala. Su visión debe apoyar al grupo y al ala.
- Aliente la *participación*—Evite la tendencia a “promulgar” su visión.

Permita a los supervisores antiguos hacer comentarios y retocar el enunciado de la visión antes de publicarlo. Su participación fluirá hacia la unidad y le ayudará a tener raíces sólidas.

Aquí hay dos ejemplos de enunciados de visión que le ayudarán a desarrollar la suya propia:

- Cuando mi hermano, Coronel Steve Goldfein, implementó un Ala Expedicionaria en Kwang Ju, Corea, tenía aviadores asignados de diez diferentes bases de la Fuerza Aérea del Pacífico con gente siguiendo ese número de direcciones. Para conseguir que todos se alineasen, él desarrolló el siguiente programa de cinco fases: recepción, fuerza de seguridad, C3, continuidad de la misión, y dejar el lugar mejor de lo que lo encontraron⁹, cumpliendo cada

⁹ Se puede entender como un programa de inducción, donde se comienza con la parte de adoctrinamiento durante la recepción, el entendimiento del rol como fuerza de seguridad dado que el objetivo de la USAF en Corea es proporcionar disuasión ante el vecino del norte. Luego C3 se refiere al comando, control y comunicaciones al tratarse de una fuerza de apoyo a otro país y a la fuerza conjunta, por lo que es necesario clarificar las líneas de mando y el flujo de órdenes e información. La continuidad de la misión se refiere a tomar conocimiento y responsabilidad del puesto a fin de siempre estar en capacidad de actuar; la última fase se puede interpretar como preparación de legado (relevo, nuevas buenas prácticas, documentar lecciones aprendidas, etc.)

una antes de pasar a la otra. Simple, entendible y todos entendieron sus roles.

- Mi antecesor como comandante, Teniente Coronel Guy Dahlbeck, había hecho un trabajo maravilloso transformando el escuadrón desde una unidad relativamente nueva en un motivo de exhibición del ala. Yo determine que mi rol era edificar sobre su excelente trabajo y enfocarme sobre rápida movilidad para llevar el ritmo de nuestra Fuerza Aérea Expedicionaria. Nuestra visión se convirtió en “llegar a tiempo, con las herramientas correctas, el entrenamiento adecuado y la actitud correcta para hacer el trabajo bien a la primera.” De nuevo, pegajoso, inclusive y fácil de recordar.

Una idea final sobre desarrollar su visión: No espere hasta después de haber asumido el mando para realizar esta tarea crítica. Piénsela desde ahora. Arme su lista de metas, discúptala con sus pares. Use el tiempo disponible entre conocer su designación y asumirla para pensar mediante este proceso. Como todos los demás seleccionados, Usted disfrutará una “luna de miel” durante la cual sus tropas lo evaluarán como su nuevo líder.

No malgaste la oportunidad de liderar desde el comienzo de su periodo con un claro sentido de dirección y propósito. Repetiré un postulado previo porque es muy crítico para un comando exitoso: *Su personal quiere, necesita y merece ser liderado desde el día uno de su periodo de comando.*



Una vez que ha desarrollado su visión, debe comunicarla a todo el escuadrón. Aproveche cada oportunidad para hablar a sus tropas acerca de su visión y el rol que ellas juegan al respecto. Eso se debe volver la pieza central de una “mini-charla” cada vez que se encuentre con miembros del escuadrón. La repetición durante los primeros meses de su comando es crítica para asegurar que las palabras lleguen a todos los niveles de la organización. Cuando Ronald W. Reagan era presidente,

él se aferraba a unos pocos temas claves a través de sus ocho años. Conforme el repetía constantemente esas ideas, llegamos a entender más claramente la dirección en la que quería llevar a nuestra nación. En una menor escala, Usted debe hacer lo mismo como comandante de escuadrón. Al darse el tiempo de primero desarrollar y después comunicar su visión al escuadrón, Usted comenzará su periodo con un claro sentido de dirección y propósito. El siguiente paso es construir el ambiente en el escuadrón para lograr su visión.



Construyendo el Ambiente

Aprenda de los errores de otros. No vivirá lo suficiente como para cometerlos todos Ud. mismo.

—Martin Fanbee

Cada día, más del 95% de su personal llegará al trabajo con ganas de triunfar, muy pocos llegarán queriendo fracasar. Su rol como comandante es construir un ambiente en el escuadrón con la menor cantidad de barreras posible para obtener este éxito. El área de trabajo debe ser segura, de altos estándares y respetuosa de la diversidad.

El aspecto más desafiante de construir este ambiente será establecer un flujo de comunicación abierto y comprometido dentro de la unidad. Como comandante, Usted marca el tono para todo el escuadrón. ¿Es Usted un oyente activo y comprometido? ¿Mantiene contacto visual cuando la gente le está hablando? ¿Hace preguntas para esclarecer sus posiciones? ¿Alienta la diversidad de opiniones sobre varios asuntos? ¿Puede resumir una discusión compleja en puntos lógicos al final de una reunión de equipo? Todas estas son características esenciales de un oyente activo. No solo debe Usted poner el ejemplo como comandante; debe educar a sus supervisores claves para que hagan lo

mismo. Después de dar sus disposiciones en una reunión con su equipo, espere unos días y pregunte a algunos aviadores si han escuchado estas orientaciones. A menudo se sentirá decepcionado de la respuesta. Regrese al principio y comience de nuevo. Será necesaria constante vigilancia durante su comando para mantener a la información y las ideas fluyendo diariamente en todas direcciones. En casi cada caso presentado en esta publicación, así como eventualmente todo contra tiempo en que estará involucrado, existe un quiebre de comunicación como causal. Trabaje en mejorar la comunicación cada día hasta que deje el comando.



Puede usar (o desarrollar si es necesario) unas cuantas organizaciones clave dentro de su escuadrón para ayudarlo a facilitar el flujo de comunicaciones. Cuatro de estas se presentan a continuación.

1. *Fórum de jefes de dependencia*— Muchos escuadrones están organizados de forma que cada aviador es asignado a uno de sus jefes de dependencia. Establezca un fórum con solo Usted y sus comandantes subordinados para discutir asuntos relacionados al escuadrón. Reúnase una vez al mes y aproveche la oportunidad para compartir sus ideas y también prepararlos para futuras responsabilidades de liderazgo.
2. *Top 3 (o 4)*—Reúnase con sus NCOs mas antiguos dentro de los primeros días de haber asumido el comando. Establezca claramente que su intención es reunirse con ellos en una forma regular para discutir los asuntos que ocurren en el escuadrón. De nuevo, trabaje para obtener su participación y reclútelos para ayudar a comunicar su visión e intenciones al personal.
3. *Consejo de Asesoría para Aviadores*

—Esta es una soberbio foro para ofrecer a los aviadores más jóvenes la oportunidad de tratar asuntos directamente con el comandante así como escucharlo directamente a Usted. No solo trabaje para obtener su compromiso en el apoyo de su visión, también use el foro para verificar el flujo de comunicaciones en el escuadrón. ¿Sus disposiciones en la última reunión llegaron a salir? Pregunte y vea.

4. *Grupo de Apoyo de esposas*—Nuestras familias exhiben un tipo especial de coraje cuando soportan largas horas, separaciones y dificultades tan comunes en nuestro servicio. Les debemos a estos héroes desconocidos el asegurar que estén informados acerca de las actividades del escuadrón y hacerlos sentir parte de la misión de la unidad. Comparta su visión con ellos —ellos merecen saber y Usted quiere que estén involucrados.

A continuación presento una historia del Teniente Coronel Jeff Lofgren, comandante de un Escuadrón de Caza F-16, que resalta una lección que él

comparte sobre escuchar a los supervisores claves:

Tiempo y lugar: Mayo 1999, Misawa AB, Japón

Recién habíamos regresado de un despliegue al desierto y estábamos enfrentando una inspección de PACAF en dos meses. El centro administrativo no se había desplegado y se esperaba que hubiésemos completado toda la preparación para inspección mientras que estábamos fuera-esto no había pasado. Convoqué a una reunión para discutir asuntos del centro administrativo y revisar donde estábamos en la preparación para la inspección que se venía. Al final de la discusión, uno de los sargentos más antiguos trajo a colación el hecho de que estaba haciendo pruebas físicas de aptitud y pedía que se permita volver a trabajar en escuadrón en ropa de deportes ya que estaba conduciendo mucho de ida y vuelta (15 minutos en cada tramo). Pregunté al NCOIC del centro administrativo su opinión. Se sorprendió por la pregunta pero respondió que de hecho ayudaría a que el sargento pudiera volver al escuadrón. Entonces le pregunté si alguien había hecho problemas por el

asunto del uniforme. Mi sargento primero dijo que el jefe había comentado con respecto al hecho de que el sargento había estado en el escuadrón en ropa de deporte. Yo NO escuché muy bien en este punto. Mi sargento primero dijo que él ya había hablado con el NCOIC y solucionado el tema—él estaba haciendo hincapié en algo y yo no estaba escuchando! Se me hacía tarde así que tome una decisión apresurada que pensé que no sería muy importante y autoricé al sargento a vestir ropa de deportes mientras estuviese en pruebas físicas. Gran error.

Luego esa tarde mi sargento primero entró en la oficina y cerró la puerta. Siendo siempre muy profesional, me preguntó “¿Puedo hablar francamente con Usted, señor? Realmente lo malogró esta mañana.” En ese momento todos los sutiles comentarios estuvieron claros. El procedió a contarme que ya mi técnico jefe había solucionado el asunto ordenando al NCOIC que al sargento no se le permita vestir ropa deportiva en el escuadrón. Después de discutir el asunto con el NCOIC, el tema parecía cerrado. Los sargentos sintieron que habían

Ganado una pequeña victoria debilitando la autoridad de los NCOs más antiguos.

Mis lecciones fueron muy claras. Cuando sus NCOs más antiguos hablan, Usted necesita escucharlos a ellos primero y ante todo. Cuando el sargento primero mencionó que el técnico jefe ya había hablado al respecto, se debería haber terminado el ruido. Luego, mi sargento primero ya había manejado el asunto, me lo había dicho y yo lo había desautorizado—lo peor para debilitar su autoridad frente a los subordinados. Como comandante, Usted debe escuchar a sus NCOs más antiguos, que son centrales para el buen orden y disciplina dentro de su unidad. Este aparentemente pequeño asunto acabó por atormentarme por muchos meses hasta que puse todo el orden.¹



La efectiva construcción de equipos es otra clave para crear un ambiente de trabajo exitoso. Hay ciertas relaciones claves tanto dentro como fuera de su escuadrón que debe desarrollar como comandante. La primera que mencionaré es la relación entre Usted y su Técnico más antiguo, normalmente un sargento jefe maestro. Como el más antiguo de los técnicos, este sargento jefe es el principal vocero en todos los asuntos relacionados al personal subalterno. Debe hablar con él de manera abierta y frecuente. Como joven comandante, puede que se sienta algo intimidado por un técnico con 18 a 23 años de servicio. Recuerde sin embargo, que al final es *su* escuadrón. Usted tiene muchos años de sólida experiencia en la Fuerza Aérea, y es lo que haga hoy con su experiencia lo que importa.² Nunca olvide que las habilidades de liderazgo

que ha desarrollado hasta este punto en su carrera (y que impresionaron a su jefe lo suficiente para elegirlo como comandante) no son específica de alguna tribu o especialidad. Las bases del sólido liderazgo que usó para motivar y guiar oficiales como jefe de sección ahora se aplican a liderar aviadores (y viceversa).

Desarrollar la correcta relación con su técnico jefe es crucial para su éxito. Haga notar que nunca firmará ningún papel asociado con un efectivo subalterno antes que el técnico jefe opine. Camine alrededor del escuadrón con su técnico jefe para que su personal los vea a menudo juntos. Escuche su consejo. Le beneficiará a Usted y a su escuadrón si el personal sabe que el técnico jefe tiene su atención y es un asesor respetado. Piense en esta relación como de padre e hijo. Para triunfar, debe ser lo suficientemente maduro para dares cuenta de que, aunque a menudo Usted es el padre, a veces le toca ser el hijo.³

La siguiente relación que debe desarrollar es entre su primer sargento "camisa" y el técnico jefe. A menudo las líneas de responsabilidad entre estas dos personas se cruzarán y se volverán confusas. Es esencial que muestre sus expectativas temprano para que estos asesores claves entren en sincronía y

apoyen su visión. Como regla general, el camisa será su principal asesor cuando esté resolviendo un asunto de disciplina o personal que involucre a otras agencias de la base (justicia militar, apoyo familiar, etc.). Sin embargo, ninguna acción se deberá tomar sobre un aviador en el escuadrón antes que el técnico jefe dé su opinión. Por el otro lado, cuando haya asuntos relacionados ocurriendo con el personal subalterno, el técnico jefe será su principal asesor. Una vez más, el camisa debe estar en conocimiento para asegurar que él o ella no esté desinformado cuando oriente a miembros del escuadrón. Todo es acerca de *comunicación*. Estos dos individuos deben comunicarse abierta y diariamente para asegurar que no trabajen uno contra el otro y que ambos juntos trabajen para Usted. Al plantear estas expectativas a ellos tempranamente, comenzará su gestión con una solida base de apoyo y trabajo en equipo de los NCOs más antiguos.



El último equipo clave dentro del escuadrón es el que se desarrolla entre los oficiales supervisores clave quienes, por la naturaleza de su misión, tendrán intereses en conflicto. Usaré un típico Escuadrón de Caza como ejemplo para discutir las relaciones entre el oficial de operaciones y el de mantenimiento. El oficial de operaciones es responsable por entrenar a los pilotos/tripulaciones mientras que el oficial de mantenimiento es responsable de administrar la flota de aeronaves y el equipo. Para construir un saludable espíritu de equipo entre esos oficiales, que a menudo tienen requerimientos en conflicto, plantee sus expectativas de ambos claramente. El oficial de operaciones tiene la responsabilidad ante el oficial de mantenimiento de explicar claramente el

valor de lo que sea que esté pidiendo. Esto es importante porque el oficial de mantenimiento tendrá que explicar cualquier plan propuesto a su equipo.

El oficial de mantenimiento le debe dar al oficial de operaciones el *costo* de lo que le están pidiendo en términos de carga de trabajo e impacto en la salud de la flota en el largo plazo. El oficial de operaciones necesita entender este costo a fin de educar a su equipo. Una vez que tanto el *valor* como el *costo* están claramente comprendidos por ambos lados, hombre y mujeres razonables pueden arribar a decisiones informadas que equilibren cada interés en competencia mientras cumplen la misión. El ingrediente clave del éxito es la interacción comprometida y la comunicación abierta por ambos lados.

Cuando el oficial de operaciones y el oficial de mantenimiento no se pongan de acuerdo, Usted debe tomar la decisión. Antes de que lo haga, cite a cada uno y haga que le explique (y a su contraparte) el valor y costo como se indicó arriba. Probablemente encontrará que unas cuantas sesiones con Usted a través de este proceso les ayudará a comunicarse más efectivamente. Este proceso puede ser aplicado a cualquier escuadrón donde asuntos de equipo e instalaciones van en contra de agendas de entrenamiento. Es útil recordar en estas situaciones que

cada miembro del escuadrón desea el mismo resultado final; es decir, efectivo cumplimiento de la misión. Los desacuerdos generalmente se centran en el mejor método para lograr esta meta común.

El equipo más crítico que deberá desarrollar fuera del escuadrón es el de Usted y sus compañeros comandantes de escuadrones. Haga citas en las primeras semanas para visitarlos en su terreno. Llegue a conocer al comandante de ingeniería civil antes de tener que pedirle su ayuda. Recuerde el consejo del Coronel Lord en su carta sobre ver a sus colegas comandantes como “la competencia.” No permita que una sana competencia se convierta en abierta rivalidad. Como comandante, Usted marca la pauta. *Nunca* degrade o critique a otros escuadrones—hacerlo es violar su lealtad a sus compañeros comandantes. Recuerde que las organizaciones débiles necesitan a otra unidad, usualmente una mejor, para definir quienes son que representan como escuadrón. Defina quien es internamente en vez de externamente. El suyo puede convertirse en el escuadrón que otras unidades imiten.

Aquí hay una excelente historia del Teniente Coronel Col Jim Jones, comandante de un Escuadrón de Caza F-

16 en Osan AB, República de Corea, que resalta las relaciones claves para armar un equipo y saber escuchar:

Tiempo y lugar: Junio 1999, Osan AB, Republica de Corea

Cuando me puse al frente del escuadrón durante mi ceremonia de cambio de comando, confiaba en que estaba tan preparado para comandar como cualquier oficial podría esperar. Tenía una gran experiencia volando la aeronave y había pasado los trece meses anteriores como oficial de operaciones del mismo escuadrón. Sentí que tenía los asuntos grandes bajo control, pero rápidamente aprendí que algunas de las cosas que consideraba pequeñas podían tener repercusiones mayores.

Cuando asumí el comando, personal de mantenimiento estaba trabajando en un concepto de tres turnos. Mis supervisores de mantenimiento confiaban en que esta era la forma más efectiva de tener a la flota lista para el combate, además que les permitía estabilizar los horarios de trabajo del personal en línea. En vez de amarrar los horarios al periodo de vuelos, ellos podían ofrecer turnos

de trabajo relativamente estables a nuestros aviadores, lo que era un asunto importante para su calidad de vida. Sonaba bien en principio, pero desafortunadamente no estaba de acuerdo con las regulaciones vigentes. Como estábamos próximos a una inspección de un comando superior, tenía que decidir si íbamos a seguir con las operaciones en tres turnos o reprogramar los horarios de acuerdo al estándar de mantenimiento de dos turnos de la Fuerza Aérea del Pacífico.

Investigué un poco sobre las regulaciones y lo discutí con el equipo logístico de PACAF. Ellos me dieron varias razones por las que la operación en tres turnos era una mala idea: insuficiencia de personal, falta de supervisión, tendencia a transferir el trabajo al siguiente turno, etc. Aun cuando reconocían que había situaciones aisladas que podrían requerir tres turnos, presentaron argumentos muy convincentes de que esa no era la mejor forma de realizar el mantenimiento de manera rutinaria. Como yo lo veía, el asunto parecía relativamente simple. ¿Podríamos

mantener la aeronave en la misma manera y cumplir la misión de acuerdo con las regulaciones, o realmente necesitábamos mantener las operaciones en tres turnos? Les pregunté a mis supervisores de mantenimiento y ellos me indicaron que ciertamente podríamos cubrir los requerimientos de la misión con dos turnos, pero sería a costa de los beneficios de eficiencia y calidad de vida. Después de pensarlo un poco, elegía dejar la operación de tres turnos como una práctica estándar, aunque tenía la opción de volver a ella si las circunstancias lo hicieran necesario.

Aunque creo que la decisión fue correcta y que tomaría la misma decisión hoy, la forma en que manejé la situación parece haber tenido repercusiones negativas. Mis supervisores de mantenimiento eran extremadamente talentosos, experimentados y capaces. Esta no era una decisión a la que habían llegado por casualidad. Ellos confiaban en que estaban haciendo lo mejor para el escuadrón, y cuando les dije que había discutido esto con PACAF, sintieron que yo no confiaba en su juicio. Fallé en percibir cuán importante era esto para ellos. Como

resultado, no pude involucrarlos en el proceso de la decisión como hubiese debido hacerlo. En lugar de ir solo a conversar con el equipo de PACAF, debí haber incluido a mis supervisores de mantenimiento en la discusión. Cuando ellos quisieron discutir mis razones para ir por las operaciones en dos turnos, yo sentía que conocía todos los contraargumentos así que corté el debate diciendo “porque es lo que las regulaciones dicen que necesitamos hacer”. Debí haber pasado más tiempo escuchando y comprendiendo las preocupaciones de mis supervisores e incluirlos en la decisión final. El resultado de todo esto fue una percepción entre mis NCOs más antiguos de que *el jefe no confía ni valora su opinión*. Una falta de confianza percibida puede llevar a todo tipo de problemas. Si hubiese tomado el tiempo de tratar este asunto como un ejercicio de construcción de equipos en vez de solo una decisión del comandante, podríamos haber resuelto la situación y salido fortalecidos como escuadrón.⁴



Otra área que debe considerar cuando construye un ambiente de éxito es como crear un ambiente de trabajo seguro en un negocio inherentemente inseguro. Somos aviadores, nuestro trabajo finalmente, como Fuerza Aérea, es dominar rápidamente el aire y el espacio sobre un área geográfica definida en apoyo de los objetivos de seguridad nacional. Esto a menudo incluye la precisa y deliberada destrucción de blancos enemigos seleccionados y la pérdida de vidas. Nada relacionado al trabajo es seguro de por sí. Desplegarse en áreas de gran amenaza no es seguro. Trabajar junto a motores jet en funcionamiento no es seguro. Asegurar un aeródromo en condiciones de una gran amenaza terrorista no es seguro.

Esquivar misiles superficie-aire no es seguro. Así que ¿cómo construye un ambiente de trabajo seguro bajo estas condiciones? Una respuesta es mediante el refuerzo de la *disciplina*. Un escuadrón disciplinado siempre será un escuadrón seguro; sin embargo, lo inverso no es necesariamente cierto. La disciplina para un aviador significa la estricta adherencia a las reglas de enfrentamiento en la guerra y a las reglas de entrenamiento en la paz. La disciplina para un encargado de mantenimiento significa seguir órdenes técnicas y documentar de manera precisa el trabajo realizado. Un escuadrón disciplinado se enorgullecerá en sus instalaciones y área de trabajo. Los estándares en la presentación del uniforme y la apariencia personal serán cumplidos, entendidos y apoyados mediante su supervisión. Castigue inmediata y abiertamente los quiebres de la disciplina. Cuando elabore el programa de seguridad de su escuadrón, enfóquese en *disciplina primero*. Lógrelo y tendrá la operación mas segura en la base sin sacrificar en la preparación para la misión.

La última idea sobre construir un ambiente de éxito incluye desarrollar un “*espíritu ganador*”—un reconocimiento general de que su escuadrón esta a la altura de la tarea a pesar de la misión o el nivel de competencia. Esto no es algo que

ocurra de la noche a la mañana, pero puede suceder de manera sorprendentemente rápida. Un nuevo comandante en Shaw AFB tomó una unidad que no había ganado un solo premio en los dos años previos. Él comenzó con su grupo cercano más antiguo enfocándose en ganar el premio cuatrimestral de objetos extraños (FOD). Una vez cumplida esa tarea, pasaron a otras, siempre enfocado en logros de equipo en vez de individuales. En el curso de un año, el escuadrón estaba ganando cada competición en la base. La moral se incrementó cuando los aviadores se dieron cuenta de que eran parte de un equipo ganador. Se requirió un esfuerzo enfocado y diligente de parte del comandante para nutrir este espíritu de una manera que también balanceaba esta lealtad hacia tanto sus compañeros comandantes como hacia los aviadores en su escuadrón.

Mientras construye un ambiente de éxito, Usted no ganará todas las competiciones y no cumplirá cada tarea a la perfección. Habrán veces en que quedará corto tanto individualmente y como unidad. El mejor consejo para manejar no solo contratiempos sino también logros viene de Don Shula, el entrenador con más triunfos en la historia de la liga nacional de fútbol (NFL). Shula tenía una regla de 24 horas. Permitía a sí

mismo, sus preparadores y sus jugadores un máximo de 24 horas para celebrar una victoria o lamentar una derrota. Una vez pasadas las 24 horas, las dejarían atrás y enfocarían sus energías en el próximo oponente.⁵

Desarrollar su visión, comunicarla y construir un ambiente de éxito seguramente le tomará la mayoría de su tiempo y energía como comandante.

Notas

1. Ten Cor Jeff Lofgren, entrevistado por el autor, Febrero 2001.

2. John G. Meyer, *Company Command: The Bottom Line* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1990), 31. Reimpreso con permiso de Byrrd Enterprises, Inc., Alexandria, Va., 1996.

3. Cor Steve Goldfein, USAF, entrevistado por el autor, Enero 1998.

4. Ten Cor Col Jim Jones, USAF, entrevistado por el autor, Febrero 2001.

5. Kenneth H. Blanchard, *The Heart of a Leader* (Tulsa, Okla.: Honor Books, 1999), 19.

Capítulo 3

Recorriendo el Camino

Los Líderes tienen la capacidad de inspirar a otros a lograr lo que los administradores dicen que no es posible.

—Gen (Ret) Colin Powell, USA,
Secretario de Estado

Se ha escrito mucho acerca de liderazgo y administración, y la diferencia entre ambos. Voy a usar una definición sobre simplificada que debería ser útil en nuestra discusión sobre el comando: *Liderazgo es acerca de personas; administración es acerca de cosas.* Los comandantes exitosos entienden que son igualmente responsables por ambos. Como comandante, se le confiarán ambos, personas y cosas (aeronaves, vehículos, partes). Usted debe distribuir su tiempo entre estas áreas de responsabilidad. Los Comandantes que sienten que

simplemente pueden enfocarse en el liderazgo y no preocuparse de los detalles de la administración nunca han visto lo que sucede en las fases de inspección de una aeronave o manejado los requerimientos de materiales para mantener a una flota de vehículos envejecidos funcionando en un escuadrón de transporte. Los comandantes que creen que solo se deben enfocar en administrar las piezas y partes nunca han coreografiado y guiado a 100 aeronaves hacia un blanco enemigo fuertemente defendido o tomado la decisión de relevar a un subordinado incompetente. La línea final es: Un comandante exitoso equilibra su tiempo entre las responsabilidades de la administración y del liderazgo.

Como administrador, debe llegar lo suficientemente profundo en su organización para entender los procesos claves requeridos para cumplir la misión. ¿Cómo se puede comprometer a resolver un problema de abastos si no entiende como su gente realiza su trabajo? No crea que está *empoderando* a su gente y evitando el micro-management al descuidar el entender lo que es requerido (tanto dentro como fuera del escuadrón) para que cumpla su misión. Una visión ciega o ignorante no es lo mismo que empoderamiento.

Como líder, Usted debe inspirar a su gente a cumplir más de lo que las reglas de la administración sugerirían que es posible. Usted, junto con cualquier otro comandante en la USAF, tendrá menos del número óptimo de personal y recursos para cumplir su misión, eso es un hecho. Entienda claramente que estas limitaciones no constituyen una excusa para fracasar a su deber. Se requiere su liderazgo inspiracional para vencer a estos y otros obstáculos en lograr el éxito de la misión. Hacer *más con menos* es una prueba de subsistencia en la Fuerza Aérea. Su reto como comandante es hacer *lo mejor con lo que tiene*.

Aquí hay muchas historias de comandantes que enfrentaron desalentadores desafíos durante sus gestiones. Léalas con un ojo crítico y piense como podría manejar situaciones semejantes en el futuro.

La primera abarca una situación donde la ética fundamental del comandante se puso a prueba. Este relato viene del Coronel Terry New.

Tiempo y lugar: Diciembre 1993, Aviano AB, Italia

Cuando era comandante del 512 Escuadrón de Caza estacionado en Ramstein AB, Alemania, nos desplegamos a Aviano para la

primera participación del Ala 86 en la Operación DENEGAR VUELO. La guerra terrestre en Bosnia era muy intensa en ese punto e iba escalando con todos los lados tratando de conseguir sus últimos golpes antes del invierno. El poder aéreo de OTAN estaba brindando cobertura sobre Bosnia las 24 horas, no solo negando vuelos sino también proporcionando un apoyo aéreo cercano disuasivo a las fuerzas de la ONU en tierra mientras trataban de mediar en el conflicto.

Guié la salida del destacamento a Aviano, donde el Comandante de la 31 Ala y su estado mayor nos dieron una cálida recepción. Había mucha cobertura de los medios, incluyendo una entrevista tan pronto como puse un pie en el piso. Después de los saludos y las sonrisas, fui invitado a una ceremonia en que se me daba la bienvenida como uno de los suyos. Hasta este punto me estaba yendo bastante bien-primer despliegue como comandante de escuadrón, a punto de volar las primeras misiones de combate del escuadrón y una gran bienvenida por la 31 Ala de Combate. Pero cuando regresé a las instalaciones del escuadrón, mi oficial de operaciones me estaba

esperando. “Jefe, tenemos que hablar. Hay un problema.”

Él había llevado al equipo del escalón de avanzada (ADVON) unos días antes y esta era mi primera oportunidad de hablar con él desde la llegada. Habíamos planeado cargar bombas Mark 82 de 500 libras para el siguiente día y esperábamos usar un fusible que mi personal estaba certificado a instalar. El problema era que en Aviano no había estos fusibles. Así que allí estábamos, desplegados para operaciones de combate y no certificados para cargar nuestra principal munición aire-tierra. El mando en el Centro de Operaciones Aéreas Combinadas (CAOC) en Vicenza estaba furioso y demandaba que hiciéramos “lo que fuese necesario” para volar nuestras misiones al día siguiente.

Encontramos al supervisor de mantenimiento en la línea de vuelo y discutimos las opciones. Él me dio una salida diciendo que aunque los cargadores de armamento no estaban certificados para cargar los otros fusibles, ellos lo habían hecho antes no tendrían problema en hacerlo ahora para el combate. Ellos estaban

dispuestos a apoyar y lo harían si les daba la orden. Las fuerzas de la ONU dependían de nosotros para cubrirlos cuando necesitaran ayuda.

Traté de simplificar los hechos en mi mente para tomar la decisión correcta. Nuestro equipo de evaluación de campo obviamente había hecho un mal trabajo al evaluar el inventario de fusibles de Aviano. Mi escuadrón “listo para el combate” del que estaba tan orgulloso de hecho no estaba tan preparado y nos había estallado en la cara. Tenía a un Coronel en el CAOC hablándole directamente a un general que me había dicho que haga “lo que sea” programándonos para el día siguiente. Y tenía a mis supervisores de mantenimiento, que se sentían mal por no descubrir la necesidad de fusible, asegurándome que ellos podrían cargar estas bombas y fusible aunque cuando no estuviesen certificados para hacerlo. Todo lo que tenía que hacer era dar la orden.

Regresé en mi pensamiento a mi primera reunión de comando y las que había dicho que eran mis prioridades así como lo que esperaba que mi gente use como prioridades

cuando deban tomar decisiones difíciles. Número uno, pregúntese como esta decisión afectará nuestra capacidad de cumplir la misión. No tenía dudas de que podríamos cargar las bombas con seguridad y realizar operaciones de combate el día siguiente. Pero lo habíamos estado haciendo en directa violación de las normas de la Fuerza Aérea. Si algo salía mal, no tendría en donde apoyarme. Número dos, pregúntese como esta decisión afectará a nuestro personal. Sentí que ellos ya habían cumplido su deber al darme una honesta apreciación sobre donde estábamos. Cualquier repercusión debía recaer solo en mí. Probablemente incluso aumentaría en algo la moral del personal ver al jefe jugarse el cuello para preservar la reputación de nuestro escuadrón.

Sentí que podría justificar mi decisión de cualquier forma, basado en mis primeras dos prioridades. Número tres, solo haga lo correcto si no puede tomar la decisión basado en las primeras dos prioridades. Lo mismo para las decisiones de blanco y negro! Todos los ojos estaban puestos en mí y esperaban una decisión. Lo que fuese que les dijera demostraría como esperaba que ellos

se condujesen, no solo como miembros del escuadrón, sino a través de su carrera en la Fuerza Aérea. Súbitamente estuvo claro lo que debía hacer.

Les dije que no íbamos a cargar las bombas sin cargadores certificados. Enrollamos nuestras mangas y determinamos lo que se necesitaría para tener a nuestros cargadores certificados (OG) Llamé a mi grupo de operaciones de vuelta a Ramstein y les dije lo que había hecho y pedí su ayuda. Cargaron un C-21 con un equipo de cargadores de armamento certificados y un instructor a bordo y estuvieron en Aviano en cuestión de horas. Él instruyó y certificó a mis cargadores de armas mientras cargaban a nuestro primer jet—legalmente. Cumplimos nuestra tarea al día siguiente y cada día después. El comandante de mi OG y yo subimos a un auto y fuimos al CAOC para una audiencia con el General y el Coronel. Después que los ánimos se habían calmado y estábamos volando misiones de combate, el general me dio su posición en una forma muy simple: “No dejes que vuelva a pasar.”

He pensado acerca de esta situación muchas veces desde entonces. No haría nada diferente. Este evento también tiene algunas lecciones de liderazgo al siguiente nivel porque mi comandante me salvó la vida. Él nunca cuestionó mi decisión y recorrió una distancia extraordinaria para sacarme de una situación difícil. Una vez que trajo a la caballería al rescate, él pudo haber subido a ese C-21y regresar a casa. En su lugar eligió ir conmigo a Vicenza para apoyarme e hizo mucho de las explicaciones por mí. Hablando sobre cómo ganarse el respeto de alguien, yo trabajaría para él de nuevo en cualquier momento!.¹

Esta historia también resalta una importante parte de tomar decisiones de comando: aprender a *confiar en sus instintos*. Ha sido puesto al mando porque otros ya confían en sus instintos para tomar buenas decisiones. Cuando Usted se encuentra favoreciendo el curso de acción porque piensa que alguien más podría ser más inteligente que Usted, retroceda un momento. Si sus instintos le dicen que es malo, no vaya allí. Muchos comandantes de todos los niveles pueden contarle

infinidad de historias de malas decisiones que tomaron sabiendo que iban en contra de sus instintos. Es posible que, conforme pase más tiempo en el comando, encuentre que estas verificaciones instintivas sean útiles.

El Teniente Coronel Charlie Lyon, comandante del 22 Escuadrón de Caza en Spangdahlem, aprendió una lección sobre poner atención a los detalles.

Tiempo y lugar: Marzo 1999,



Spangdahlem AB, Alemania

Esta fue una gran lección para mí sobre lo que ocurre si no verifica todos los detalles como comandante. Mientras el escuadrón estaba desplegado a Incirlik, Turquía, en apoyo a la Operación Vigilia del Norte (ONW), mi oficial de apoyo vital

estaba estudiando en Estados Unidos y regresó justo antes de que la Operación Fuerza Aliada comience.

Rápidamente replegamos el escuadrón a la estación original, encontrando durante nuestra escala de recarga de combustible en la estación naval [NAS] Sigonella que nuestro destino no era Aviano sino Spangdahlem, añadiendo un nuevo giro a nuestra tarea por cumplir: estaríamos volando fuera de nuestra estación de origen con pilotos que aún no habían participado en Fuerza Aliada. Dentro de las 48 horas de nuestra llegada a Spangdahlem, estuvimos en el aire para nuestras primeras misiones de combate con una combinación de pilotos que habían pasado los meses previos desplegados en ONW y otros que habían permanecido en nuestra base original.

Cuando recibimos la orden ejecutiva, un joven oficial estaba incluido en la relación. Después de su segunda misión, él estaba extremadamente conmocionado –había recibido lanzamiento de misiles anti aéreos enemigos en ambas misiones. Supe por su comandante de vuelo que

estaba extremadamente dubitativo de volar de nuevo la siguiente noche. Una vez que entré en detalles, encontré que este muchacho (que solo había estado listo para la misión hace un par de meses) había volado solo una o dos salidas nocturnas en TOTAL desde que estaba en Spangdahlem. Así que le dimos un par de turnos de simulador y lo rotamos a Aviano para volar misiones diurnas antes de ponerlo de vuelta en operaciones nocturnas.

Mirando atrás, este joven piloto tenía más valor que el resto de nosotros al volar en misiones en las que no estaba adecuadamente entrenado. ¿Estaba actualizado y calificado para cumplir la misión? Sí. ¿Era la opción correcta para volar una de las misiones iniciales? No. Lo defraudé al ponerlo en una posición en que nunca debió haber estado, porque nunca revise los detalles.²

Un aspecto crítico del comando exitoso será el cuidado de sus tropas. Una historia del Teniente Coronel Mike Boera, comandante del 23 Escuadrón de Caza en Spangdahlem y ex oficial de operaciones del 22, resalta la importancia de poner esto en el tope de su lista de prioridades.

Tiempo y lugar: Diciembre 1996,
Karup, Dinamarca

Fui lo suficientemente afortunado de aprender una gran lección sobre liderazgo y el cuidado de mis tropas mientras servía como oficial de operaciones del “Gran 22” Escuadrón de Caza que volaba F-16s. Era el comandante de destacamento para un despliegue táctico de cazas armados hacia Karup, Dinamarca. Nuestro escuadrón de mantenimiento ya estaba en el sitio junto con personal de nuestro equipo de operaciones de avanzada. Como líder del despliegue, buscaba ansiosamente esta oportunidad para alejarme de la oficina, el terminal de mensajería y los dolores de cabeza para volar, aprender y pasarla bien. Todos los jets aterrizaron con seguridad y me encontré en un avión con una

cerveza fría de parte de uno de los aviadores más jóvenes. Tenía un equipo de estrellas del desempeño, así que no me preocupaba acerca de estar listo al día siguiente. Era tiempo de tener algo de diversión.

Por suerte, tuve a un elemento súper estrella de la generación de salidas, el Sargento Maestro Ted Paget, quien con mucho tacto “me dejó tenerla.” Me llevó a un costado en el día dos y me dijo que había arruinado una gran oportunidad al no chequear al personal primero. Debí haber preguntado acerca de las cuadra. ¿Cómo está la comida? ¿Cómo está el transporte hacia y desde el aeródromo? ¿Cómo son las instalaciones de mantenimiento? Resulta que todo estaba bien porque tuve a un muy profesional NCO antiguo “chequeando a mis seis” y asegurando que las tropas estuviesen bien cuidadas.

Mi primera impresión como comandante fue francamente terrible. Afortunadamente, debido a la oportuna guía del Sargento Paget, pude recuperarme y ser un mejor líder por lo que quedó del destacamento. Abraham Lincoln dijo, “puedo hacer un general en

cinco minutos, pero me tomará años llegar a encontrar 100 buenos caballos.” Como comandante, mejor cuide a los caballos. Nunca me lo tendrán que recordar otra vez.³

El fracaso de la unidad es indudablemente una de las situaciones más difíciles que un comandante enfrenta. ¿Qué hacer si toda la organización falla? El Cor Lansen Conley nos cuenta una de estas situaciones que el enfrentó como comandante de un escuadrón de mantenimiento.

Tiempo y lugar: Mayo de 1996, Aviano AB, Italia

Comandé el 31 Escuadrón de Mantenimiento (MXS) en Aviano AB, Italia. Era un gran escuadrón de alrededor de 600 personas responsable por muchas funciones de mantenimiento en taller además de almacenar y manejar municiones. Para cualquiera en el mundo de la munición, las inspecciones de seguridad (NSI) nuclear calan hondamente en los involucrados. Son inspecciones minuciosas, que requieren meses de preparación y practica— fallar no es una opción.

Por varios meses antes de la NSI, trabajamos para asegurar que

estuviésemos preparados— jornadas largas, chequeos y re chequeos. Felizmente, pasamos la NSI. Un mes y medio después, el cuartel general de la USAF Europa (HQ USAFE) nos programó una auditoria de verificación de almacenamiento de munición convencional. Cuando mi jefe, el comandante de grupo logístico, pregunto acerca de la naturaleza de esta auditoría, mis especialistas de armamento dijeron que no era calificada y por tanto de bajo peligro. Consecuentemente, no le dedicamos mucho tiempo de preparación y se me aseguro que estábamos listos. Cuando los inspectores terminaron, se nos denominó “los peores de la USAFE”— un duro golpe para todos. No hace falta decir que el impacto subió toda la cadena de mando hasta el HQ USAFE. Tomó meses de trabajo solucionar los problemas y pasar una re-inspección.

Tuvimos serios problemas en la gestión debido a fallas al seguir los procedimientos establecidos. Despedí a algunos supervisores, hice rotaciones internas y pedí nuevo personal. Nuestros jóvenes aviadores tuvieron que trabajar arduo y mucho para corregir deficiencias que no aparecieron de la noche a la mañana—era un problema que venía

de hace mucho tiempo de malas prácticas y no seguir lo establecido.

¿Qué aprendí de esto? Primero, que ninguna inspección es benigna. Nunca deje que su gente le diga “no se preocupe” cuando los equipos de inspectores de los niveles superiores están en el pueblo.

Segundo, sea el comandante de Missouri con la actitud “muéstrame”¹⁰. Como diría uno de mis jefes, “confía pero verifica.” Esto es especialmente cierto si la inspección es en un área en que carece de experiencia técnica. Haga todas las preguntas “tontas” porque mientras aprende podría despertar la atención de sus expertos en un área que requiera verificación. Invite expertos de otras bases, por cuenta de Usted, para conseguir una segunda opinión. Nosotros hicimos eso para la re-inspección y pagó grandes dividendos.

Tercero, asegúrese que sus supervisores más antiguos sepan que son responsables. Ellos necesitan conocer los problemas de sus áreas.

¹⁰ El estado de Missouri tiene como lema no oficial “muéstrame”, porque su gente es por lo general escéptica y no cree en grandes anuncios.

Cuando ellos dicen que Usted está listo para la inspección, Usted espera de ellos que esté listo de acuerdo a lo escrito- no según como ellos “se sientan”.

Cuarto, si consigue quedarse en el puesto y solucionar el problema, sea agresivo. Desarrolle un plan de recuperación con una línea de tiempo, y expóngalo a sus superiores. Establezca ante quien ser responsable y hágalo funcionar. Comprométase y tome la recuperación como una tarea de la unidad.

Quinto y último, siempre sea el líder. Asuma la responsabilidad por el fracaso y póngase al frente de la recuperación. Una inspección negativa no es divertida, pero si Usted reúne al escuadrón para superarla como una unidad, saldrá más fuerte por ello.⁴



Como comandante, Usted debe tomar su misión, más no a Usted mismo, muy seriamente. La historia final de esta sección viene del Coronel Daniel “Doc” Zoerb, uno de los oficiales más talentosos que conocí. Ofrece algunas ideas sobre la importancia de la *humildad* como comandante:

Tiempo y lugar: Principios de 1980s,
Eglin AFB, Florida

Allí estaban, 45 de los mejores NCOs de la USAF, elegidos cuidadosamente dentro del TAC¹¹, dos de los más hermosos cazas de superioridad aérea nuevos y brillantes en alerta mas cuatro afuera, listos y esperando por la

¹¹ Tactical Air Command (Comando Aéreo Táctico) Uno de los antiguos comandos mayores, encargado de la aviación de combate y apoyo a superficie

primera oportunidad de pelear. La unidad se vuelve operativa rápidamente y es una pieza de exhibición política—un modelo de empleo y mantenimiento de cazas tácticos, una joya en términos de instalaciones, y la primera parada de cualquier visita de un líder de jerarquía o un político. El joven Capitán Zoerb, en su primer comando, recibe una tarde a su viejo Sargento Maestro Jefe quien le pide un minuto de su tiempo a puerta cerrada. Ingresan a la oficina del comandante y el Sargento lleva un vaso con agua. A puerta cerrada, el sargento, usando su particular acento del sur de Georgia, le pregunta al capitán si “le importaría meter su dedo un rato en este vaso de agua.” En una forma condescendiente pero haciendo notar que está ocupado, el capitán accede y pone su dedo. El viejo sargento se toma unos segundos para inspeccionar el agua con el dedo del capitán mojado hasta el nudillo y le pide al capitán que lo saque. El sargento continua examinando el vaso y ahora el dedo del capitán y finalmente dice, “huumphh . . . justo lo que pensaba,” se disculpa y sale de la oficina sin decir una palabra de

lo sucedido...nunca. Tomando lo sucedido como algo extraño pero sin mayor importancia, el comandante se pavonea, reúne su equipo de vuelo y se vuelve la estrella del día en la demostración de alistamiento para un grupo de representantes del Estado.

Esa noche, a las 02:00, después de un profundo sueño, se da cuenta del significado del extraño comportamiento del sargento¹²: Usted puede jugar con fuego cuando comienza a creer sus propias “cosas” o las “cosas” que otros están diciendo o escribiendo acerca de Usted o su organización.

Hay muchas razones por las que las organizaciones triunfan o fracasan. Pocas veces la única razón es el intelecto, experiencia o liderazgo de un solo individuo. Es peligroso creer que un estilo particular de liderazgo, o sus particulares características, representan una fórmula infalible para el éxito. La humildad, el reconocimiento del rol indispensable jugado por cada miembro del equipo, flexibilidad/adaptabilidad del

¹² Una interpretación de esto es que el Sargento le demostró al capitán que no podía convertir en oro todo lo que tocaba, o sea, no era él solo el dueño del éxito del escuadrón.

liderazgo al ambiente actual o para anticiparlo, y una capacidad y voluntad de sacar provecho de oportunidades nuevas o ya existentes hace al comando un desafío dinámico y constante, y realmente un duro trabajo. Le pusimos a nuestro hijo el nombre de Jacob por el Sargento Maestro Jefe (ret) Allison Jacobs . . . el mejor jefe que alguna vez conocí.⁵

Claramente, esta historia resalta la noción de que los líderes con humildad no piensan menos de sí mismos, simplemente piensan menos en si mismos.⁶

Notas

1. Cor Terry New, USAF, entrevistado por el autor, Febrero 2001.

2. Cor Charlie Lyon, USAF, entrevistado por el autor, Enero 2001.

3. Cor) Mike Boera, USAF, entrevistado por el autor, Enero 2001.

4. Cor Lansen Conley, USAF, entrevistado por el autor, Diciembre 2000.

5. Cor Daniel Zoerb, USAF, entrevistado por el autor, Noviembre 2000.

6. Kenneth H. Blanchard, *The Heart of a Leader* (Tulsa, Okla.: Honor Books, 1999), 46.

Capítulo 4

Manejando la Justicia

Un líder debe ser capaz de mirar a un hombre a los ojos mientras lo despide y llorar por él al mismo tiempo.

—Vice Adm James Stockdale, USN, Retired

Mucho se ha escrito acerca de los comandantes y *la ley* pero relativamente poco acerca de los comandantes y la *justicia*. ¿Adivine de cual es Ud. finalmente responsable? Debido a que tomará tanto de su tiempo como comandante y porque hacerlo bien es tan crítico para el éxito, he dedicado un Capítulo completo al proceso de administrar justicia en su escuadrón. Lo que sigue no es la “solución comprobada”, más bien es una colección de ideas sobre un proceso de justicia para su consideración conforme desarrolle sus propios métodos.

La disciplina militar, administrada con justicia, oportunidad y compasión, es siempre positiva. Este es un postulado

muy importante, así que lo repetiré: *La disciplina militar, administrada con justicia, oportunidad y compasión, es siempre positiva.* Puede que no se sienta muy positiva para el individuo involucrado esa vez, pero cuando la disciplina es administrada correctamente, el escuadrón y la Fuerza Aérea se beneficiarán. A menudo, el individuo se beneficiará también. La disciplina que es administrada en forma justa y oportuna puede aumentar significativamente la moral en una unidad. Por el contrario, la disciplina mal administrada debilitará severamente su credibilidad y su capacidad de liderar efectivamente.

Cuando un subordinado en su escuadrón falla (o parece fallar) en el cumplimiento de sus deberes, tómese el tiempo de hacerse a Usted mismo y a los supervisores afectados cuatro preguntas claves:

1. ¿El individuo tenía un claro entendimiento de la tarea?
2. ¿El individuo tenía las herramientas requeridas?
3. ¿El individuo tenía el entrenamiento requerido?
4. ¿El individuo tenía el requerido ambiente de trabajo profesional ?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es “no,” entonces Usted y/o alguien en la cadena de supervisión carga una parte de la responsabilidad de la falla. Recuerde que crear un ambiente de éxito es su trabajo y es su responsabilidad solucionar los problemas. Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas entonces necesita señalar al individuo su responsabilidad y tomar la acción apropiada.

Vea a su proceso disciplinario como una oportunidad única para enseñar a sus subordinados en una forma muy personal. Al hacer el proceso tan inclusivo como sea posible sin negar la apropiada privacidad al individuo, Usted tendrá una oportunidad para encontrarse con aviadores y NCOs en privado y enseñarles su filosofía de liderazgo. Muchas situaciones disciplinarias, incluyendo las que involucran a la justicia militar, deben abarcar a toda la cadena de supervisión del individuo.

Su primer paso será reunir tantos hechos como sea posible. Rara vez tendrá que hacer decisiones en fracciones de segundo en casos de disciplina. Sea paciente y consiga todos los hechos antes de que tome acción alguna. Esto no sólo

asegurará que actúe basado en la mejor información disponible, también le ayudará a evitar una decisión injusta cuando las emociones son fuertes. Su sargento primero será su mejor recurso para encontrar hechos en muchos casos.

Con tantos hechos como sea posible sobre la mesa, estudie la información hasta que pueda recorrer el caso cronológicamente en su cabeza. Trabaje con su sargento primero para asegurar que entiende toda la complejidad de lo involucrado. Dese cuenta, sin embargo, que pocas veces conseguirá todos los hechos. Usted solo necesita ser capaz de recorrer la cronología de eventos a fin de formar una opinión inicial sobre cómo proceder. Reserve esta opinión solo para Usted y su sargento primero.

Generalmente, la siguiente decisión que debe tomar es el nivel apropiado para manejar el problema. Como regla general, trasladar la disciplina al nivel más bajo posible es lo recomendable. Cuando un aviador ingresa en la oficina del comandante por disciplina, debe ser un evento emocional significativo. Asegúrese que los casos que maneje son apropiados para el involucramiento del comandante. Con la excepción de los oficiales que trabajan directamente para Usted, cualquier sanción por debajo de una carta de reprimenda (LOR) debe ser

administrada a un nivel más bajo. Si Usted elige manejar cada caso, aún en escuadrones pequeños, no solo degrada la adecuada autoridad de su oficina, también niega a los supervisores subordinados la oportunidad de liderar. En los casos en que puede delegar la responsabilidad disciplinaria, sirva como un asesor y mentor al supervisor subordinado conforme él o ella maneje el caso.

Una vez que la situación es considerada apropiada para su involucramiento directo, convoque a la cadena de mando del individuo-todos desde su supervisor inmediato hasta el jefe. Conforme trabaje el caso, uno de sus objetivos será formar a todos los que están en la sala. En la primera reunión, plantee los hechos, de memoria si es posible. Será evidente que Usted ha hecho su tarea y entiende los detalles. Si el caso involucra a un joven aviador, los más antiguos y los sargentos supervisores verán que Usted toma la disciplina seriamente y esta información correrá rápidamente por su escuadrón.

Una vez que los hechos cronológicos del caso han sido revisados, explique a todos que el propósito de la reunión es escuchar sus ideas sobre el caso y conseguir sus respuestas a una sola pregunta crucial: *¿Es este individuo digno de mantener o no?* Explique que Usted lleva consigo dos cajas de herramientas. Una tiene la

etiqueta de “*rehabilitación*,” la otra de “*sacar de la Fuerza Aérea*.” Antes de seguir, Usted necesita su opinión honesta y consejo sobre cual usar. Haga saber que Usted toma sus comentarios seriamente y quiere saber si están preparados para continuar trabajando con el individuo en cuestión. Comience con el menor grado presente y siga arriba en la cadena (nota: no lo haga en sentido contrario si quiere que el más antiguo hable abiertamente). Deje que todos digan su parte. Ponga mucha atención al supervisor de menor grado. No solo conoce al individuo mejor, esta puede ser la primera vez que enfrente un asunto de supervisión. Recuerde, conforme trabaje hacia una solución disciplinaria justa, que Usted está usando esta oportunidad para educar. Mantenga la reunión disciplinada y seria. Evite cualquier ligereza entre los supervisores presentes. Bromear acerca del caso debilitará sus intenciones y dará la impresión que el proceso es mas espectáculo que sustancia. Tome sus propias notas conforme todos hablen, pero no demuestre acuerdo o disconformidad con nadie en la sala. Haga preguntas orientadas solamente a asegurar que entiende claramente la posición del individuo que está hablando. Finalmente, mantenga la reunión enfocada en el individuo y el caso. Corte

cualquier desvarío o conversación que lo aleje de su propósito deseado. Cuando todos hayan hablado, refiérase a sus notas y reuma el punto de vista de cada persona. De nuevo, comience con el miembro de menor grado y dedique el mayor tiempo a sus comentarios—Usted quiere que todos en la sala sepan que Usted valora su opinión y toma su rol como supervisor seriamente.



El siguiente paso es un chequeo con sus instintos. Si existe un claro consenso en la sala sobre la forma a proceder y este consenso está de acuerdo con su opinión inicial (sus “instintos”), puede pasar a tomar el siguiente paso. Si el consenso es por separar de la Fuerza Aérea, hay un poco más que discutir en el grupo. Dígale a los presentes que su intención es incluirlos en el resto del proceso, pero al final la decisión será suya. Esta es una responsabilidad del comando y la acepta de manera libre.

Es posible que Usted tenga un abogado militar asignado para asistirlo en su escuadrón, y el sargento primero probablemente haya estado en contacto con él. Al trabajar con asesores legales, el mejor consejo a recordar es: *Los abogados son responsables por la ley, pero los comandantes son responsables por la justicia.* He encontrado que los abogados militares son profesionales que dan su mejor esfuerzo para dar un buen asesoramiento legal. Sin embargo, nunca he ido al abogado militar a preguntarle “¿Qué hago?” En vez de eso, fui al abogado militar con una idea discutida con mi segundo y asesores claves y pregunté “¿Cómo cumplo este plan legal y éticamente?” Con un plan ya en mente,

encontrará que el asesor legal será útil para asegurarse de que cumpla la intención de su comandante de acuerdo con la ley. Si, por el otro lado, le pregunta al asesor legal para que él determine la mejor manera para manejar un caso puede que reciba buen consejo legal, pero que no logre justicia para su aviador. Cuando Usted separa a un individuo de la Fuerza Aérea, el asesor legal y su sargento primero serán elementos críticos.

Si el consenso (incluyendo lo que le digan sus instintos) es claramente favorable a la rehabilitación, Usted puede abrir el espacio para la discusión sobre las herramientas de que dispone. Un primer propósito es enseñar a todos en la sala que su proceso para determinar el castigo es justo y apropiado. Plantee el propósito y procedimientos para Cartas de Consejería, Amonestación, Reprimenda y Artículo 15. Como nuevo comandante, Usted puede sentirse más cómodo permitiéndole a su sargento primero o al abogado militar cubrir los detalles de estas herramientas. Créame, no pasará mucho tiempo antes que se encuentre muy cómodo cubriéndolas Usted mismo.

Una vez que se han cubierto las reglas de procedimientos, recorra la sala de nuevo y pida opiniones acerca de qué herramienta considera apropiada cada

uno. Al igual que antes, de menor a mayor rango, tome notas, no ofrezca opiniones, escuche activamente y resuma las opiniones al final. Trate de determinar el mejor enfoque para llevar al individuo de vuelta al camino del éxito, que es el propósito de estas herramientas. Un método para medir el verdadero ánimo del grupo es pedir opiniones sobre posible trabajo extra. Si el interés es verdaderamente en rehabilitación, la atención estará emplear el tiempo re-entrenar al individuo en las áreas en que se presentaron deficiencias. Si la discusión se traslada hacia el uso punitivo de este tiempo, puede que Usted haya elegido las herramientas equivocadas.

Asegúrese que los supervisores en la sala permanezcan personalmente involucrados, sin importar que tipo de medidas usted elija. Si esas medidas son de rehabilitación, ellos deben permanecer personalmente involucrados a través del proceso de rehabilitación. Su objetivo final de largo plazo es devolver al aviador al buen camino. Lograr esta meta requerirá el apoyo de todos en la sala. Una vez que se asegure de que ellos entienden su rol en el proceso, termine la reunión con un recordatorio de que todas las discusiones relativas a los detalles del caso queden dentro del grupo.

Después de retirar a los supervisores, dele una copia de sus notas a su sargento primero y pídale que las resuma en un “memo para registro” para ser incluido en el archivo del caso. Su sargento primero será finalmente el responsable de que el papeleo esté correcto. Mantener notas precisas a través del proceso ayudará inmensamente si cualquier problema se presenta.

Ahora es tiempo de determine a dónde quiere llegar con la disciplina. Evite hacer una decisión rápida, aun si ya sabe exactamente qué es lo que quiere hacer. Déjela reposar una noche, no solo para revisar sus notas y pensar sobre lo que escuchó sino también para evitar la impresión de rapidez descartando la opinión de los supervisores. Una vez que ha tomado la decisión, revise los detalles con su primer sargento, jefe y/o asesor legal para reducir las posibilidades de que consecuencias inesperadas (acciones personales, repercusiones familiares, problemas financieros) ocurran.

Convoque a los supervisores claves y dígales su decisión. Este puede ser un grupo pequeño, pero debe, al menos, incluir a la gente que será responsable por el programa de rehabilitación. Aunque Usted no debe explicaciones a nadie de su razonamiento, le recomendaría que revise la lógica que usó para efectuarlo. Hacerlo le echará luz a su profundidad como

comandante y le permitirá enseñar a los subordinados y prepararlos para mayores responsabilidades de liderazgo. Use esta reunión para dictar el tiempo para remitir el castigo al infractor. De nuevo, recomiéndeles que mantengan todos los detalles de la discusión dentro del grupo.

Ciertamente no existe una “solución comprobada” para administrar castigo. Mucho de cómo maneje esta parte final del proceso disciplinario dependerá de su personalidad y estilo. Sin embargo, aquí presento algunas ideas para lograr que asegure el cumplimiento efectivo de su meta.



Ser disciplinado por el comandante debe ser un evento emocional significativo. Usted quiere que cada aviador en su escuadrón tema pararse en su alfombra frente a Usted por disciplina. Los supervisores del individuo deben llegar de 5 a 10 minutos antes y permanecer en la sala con porte militar. Asegúrese de que todos los presentes entienden la solemnidad e importancia de esta sesión. Usted debe adecuar sus maneras para asegurar que el mensaje es conciso, serio, formal, y *profesional*. No se equivoque: No tiene derecho a ser abusivo. Limpie su mente de todo menos del castigo que está aplicando—nada más deberá estar en su cabeza mientras el infractor esté en la sala. Verifique que el sargento primero explique al infractor los procedimientos adecuados para reportarse antes de que ingrese a la oficina. Una vez que se reporta, manténgalo en atención y dirigiendo la Mirada hacia Usted. Mucho de lo que le diga no quedará en su mente, pero él recordará el contacto visual directo. Deberá prepararse antes de la sesión de manera que pueda mantener contacto visual con mínima referencia a sus notas. Es aceptable que su sargento primero lea la letra pequeña en las primeras sesiones hasta que se le haga más familiar los términos. Usted no

quiere entrar en discusión en este punto. Esta debe ser verdaderamente una conversación de un solo lado. Si la caja de herramientas que elige es separación, termine la sesión y haga que el individuo se reporte a la oficina del sargento primero. Allí, el sargento primero deberá recorrer los detalles del conjunto de medidas en un ambiente mas relajado a fin de asegurar que el aviador entiende claramente los detalles del camino que ha elegido.

Si la herramienta que elige es la rehabilitación, le será efectivo ordenar al individuo que gire y vea a sus supervisores al final. Entonces deberá decir “la razón por la que estas medidas de rehabilitación disciplinaria se eligieron es principalmente porque los líderes que está viendo creen honestamente que Usted tiene el potencial para superar este evento y tener éxito en nuestra Fuerza Aérea. Ellos están comprometidos a trabajar con Usted para llevarlo de vuelta al camino. Habiendo dicho esto, nadie espera cargarlo en sus brazos. Le daremos la oportunidad, es su trabajo aprovecharla.” Evite cualquier comunicación bidireccional y haga que el individuo se retire a la oficina del sargento primero para la consejería de seguimiento.

Encontrará que manejar la disciplina tomará una buena parte de su tiempo y energía; es crítico que lo haga bien. Mientras los métodos que le sugiero no constituyen la “solución comprobada,” servirán como punto de partida para desarrollar lo que le funcione. La mejor descripción del proceso que le planteo es “duro amor.” Recuerde dos aspectos críticos:

1. Desarrolle su proceso como una oportunidad de educar, hágalo inclusivo.
2. Al final, la disciplina administrada justamente siempre es buena y Usted es responsable por la justicia.

Este Capítulo concluirá con un par de historias de comandantes que afrontaron difíciles situaciones disciplinarias. Para proteger la privacidad de las partes, no se mencionan los nombres ni las bases.

Tuve un sargento técnico en el escuadrón que salió positivo en una prueba de orina aleatoria un par de días después de Navidad. Todos, incluyéndome, no podíamos creer que él usara marihuana. Sin embargo, el asesor legal me informó que debíamos llevar el caso a corte

marcial porque él era un NCO y yo no tenía nada que hacer al respecto.

Tres meses pasaron mientras la fiscalía preparaba su caso y esperaba el juicio. El abogado defensor preparó una activa defensa, demostrando que el nivel de THC [tetrahydrocannabinol] en el sistema podría ser causado por la ingestión de aceite de semilla de hierba. Esto fue respaldado por la evidencia científica de que una cantidad de aun una cucharadita de este producto saldría en el test. Sus resultados estaban en un nivel extremadamente bajo, apenas suficiente para salir en el examen y llevar a la sospecha. Además, el sargento técnico alegó que había ido a la casa de una amiga para cenar en la noche previa al test, en donde la anfitriona usó aceite de semilla de marihuana. Ambos, la anfitriona y su esposo, llenaron declaraciones juradas para este efecto.

El sargento técnico tenía más de cuarenta referencias de carácter de una variedad de personas, incluyendo el comandante del grupo de logística y el sargento más antiguo de nuestra Fuerza Aérea numerada.

Un par de días antes de la corte

marcial, el asesor legal vino a mí con un “acuerdo” que quería ofrecer al sargento técnico: baja del servicio por mala conducta en vez de la corte marcial. Evitaría una condena por delito pero sería forzado a dejar una carrera de dieciséis años y tendría que vivir con la baja en sus registros de manera permanente.

Todo el caso regresó a mí porque yo tendría que hacer efectiva la baja. Pregunté si podría separarme del proceso y se me dijo que sí, pero que cualquier comandante por encima de mí podría anular la baja y enviar el caso directamente a juicio. Si esto ocurriese, el acuerdo sería invalidado y resultaría en un riesgo mayor para el sargento. Sus abogados creían que las posibilidades del caso eran cincuenta a cincuenta por la condena.

Discutí todas las opciones con el sargento técnico, junto a su esposa y su asesor, recordándole que él podría aceptar el acuerdo, o que yo podría tomar el asunto en mi consideración y ya sea enviarlo a la corte, darle de baja o descartar el caso. Después del consejo de su abogado, él eligió dejar que mi decisión sea la última palabra.

Después de más de una semana de revisar el caso, volver a leer toda la evidencia presentada, determiné que existía suficiente duda razonable que sugería que la defensa había hecho su caso. Fue una decisión agonizante. No quería ser desautorizado y tener que hacer que este joven enfrente una condena criminal cuando él hubiese podido salir con una baja por mala conducta. Felizmente, ninguno de los comandantes por encima de mí revirtió la decisión. Confío que tome la decisión correcta y se logró el resultado más justo.

La historia final se refiere a una situación extremadamente difícil: el comandante tuvo que equilibrar hacer lo que él pensaba que era correcto con lograr un resultado oportuno para un caso difícil. Usted puede afrontar un caso en el que el costo de continuarlo es demasiado alto para pagar por la unidad. No existe una respuesta correcta en un caso de estos. Piense acerca de cómo hubiese manejado la situación.

Cuando asumí el comando, heredé unas cuantas situaciones disciplinarias que ya estaban en curso. Una involucraba un caso de la oficina de investigaciones especiales (OSI)

contra un aviador antiguo que estaba a solo meses de pasar al retiro por tiempo de servicio. La investigación reveló que, mientras estuvo destacado anteriormente en ultramar, había tenido relaciones sexuales varias veces con una menor. Conforme la investigación se acercaba a su fin, se hacía claro que para conseguir una condena en la corte marcial sería necesario el testimonio de la menor involucrada.

Ella era dependiente de un sargento maestro retirado, aún viviendo en ultramar, que había rechazado darle permiso para que vuela y vaya a dar testimonio en el caso. Como tal, el asesor legal me informó que no había forma de ganar un caso contra el aviador. Elegí acercarme al comandante de ala de pedirle fondos para enviar un equipo legal a ultramar para obtener el testimonio, a lo que el comandante de Ala aceptó.

Sin embargo, el asesor legal sintió que aun con una declaración escrita, teníamos una opción marginal de lograr la condena. Le pedí a la asesoría legal que contacte al consejero de defensa del área (ADC) y le informe que no solo queríamos obtener el testimonio de la menor sino que también estábamos dispuestos a continuar el proceso a su máxima extensión.

En menos de un día el ADC regresó con un trato. Propuso que se le dé de baja en lugar de la corte marcial que resultaría en separarlo de la Fuerza Aérea en 3 días, una declaratoria de baja de por vida que diga “en lugar de corte marcial,” y la pérdida de su pago por separación por tiempo de servicio del último año (alrededor de \$22,000). Opté por permitirle la baja y ponerlo fuera de la Fuerza Aérea tan rápido como fuese posible.

Desafortunadamente la historia no termina aquí. Aproximadamente un año después de la baja, el Sr A mató a su propia hija y luego se suicidó en un tiroteo con la policía. La pregunta que siempre me haré es ¿qué hubiera pasado si yo hubiese sido capaz de lograr una condena y lo enviaba a prisión?

Una idea final sobre el manejo de la disciplina en el escuadrón: Debe hacerle seguimiento. Una vez que un caso es considerado apropiado para su involucramiento como comandante, debe insistir en recibir actualizaciones del proceso para asegurar que el resultado deseado se está logrando. Las actualizaciones no solo confirmaran que su propósito se está ejecutando, sino que le darán más oportunidades para interactuar con la cadena de supervisión del individuo en un foro de tutoría.

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

Capítulo 5

Grandes Ideas

*Elija un trabajo que ame y no tendrá
que trabajar un día en su vida.*

—Confucio

*Buenos pensamientos que no
salen de su cabeza significan
espacio invadido.*

—Kenneth Blanchard

El propósito de este Capítulo es ofrecerle ideas a ponderar mientras se prepara mentalmente para el comando. Mientras que está lejos de poder abarcar todo lo necesario, lo que se quiere es encender su imaginación conforme Usted desarrolla sus propios programas al éxito. De nuevo, estos pensamientos surgieron a través de toda la Fuerza Aérea y, como tales, han sido probados en acción por los comandantes entrevistados.

Tome Responsabilidad por la Diversión

Al tomar responsabilidad por la diversión en su escuadrón, Usted no solo

mejorará la moral sino que producirá recuerdos que durarán más allá de cuando termine su gestión. La gente en su organización debe querer tener su trabajo. No debido a toda la responsabilidad que tiene o poder el poder o el prestigio. Ellos deben querer ser algún día comandantes porque parece que lo pasa muy bien en el trabajo. Créame, esto es más fácil de decir que de hacer. Como habrá podido leer en muchas de las historias previas, habrá muchos momentos en que el trabajo parezca abrumador y a veces sin ninguna diversión. Mantenga estos pensamientos para Usted y sus pares. Un comandante entusiasta irradia su entusiasmo a todo el escuadrón. Es una verdad probada en el tiempo que el escuadrón acaba tomando la personalidad de su comandante, con asperezas y todo. Si Usted es un gruñón, generalmente su escuadrón no será un lugar feliz para trabajar. La gente sigue su estado de ánimo. Entre un día y tire un portazo. Dentro de 10 minutos, muchos compañeros de su escuadrón sabrán que algo pasa y muchos supervisores perderán un tiempo valioso preguntándose si hicieron algo para ponerlo de tal humor. Para el final del día, su ánimo se verá reflejado por todo el escuadrón.

A menudo no nos damos cuenta del

efecto que tenemos en nuestra unidad como “el jefe.” Sea positivo y entusiasta acerca de su escuadrón, su misión, y su rol como comandante. Por el otro lado, le recomiendo nunca armar un espectáculo. A menos que tenga un serio entrenamiento actoral, sus tropas se darán cuenta y obtendrá el efecto adverso. No es necesario ser positivo cada minuto de cada día. A veces, Usted podría necesitar demostrar algún enojo controlado para asegurar que el énfasis apropiado se pone a un área de problema. Sin embargo, en general, debe trabajar para ser una influencia positiva en su escuadrón.

El Teniente Coronel Dave “Face” Nichols está entre los comandantes más positivos con los que he trabajado. En Aviano AB, Italia, su entusiasmo y amor por el 510 Escuadrón de Caza “Buzzards” resonaba alrededor del Ala. Él accedió a compartir unas cuantas palabras sobre liderazgo con nosotros.

La gente hace al liderazgo emocionante, complejo, frustrante y gratificante. Mi posición al desafío se resume en el acrónimo ICE. Significa inteligencia, compasión, energía, y experiencia. Déjeme explicarle brevemente cada una.

Inteligencia son sus capacidades

aprendidas y estudiadas, su competencia técnica y sus habilidades de liderazgo; es decir, sus conocimientos. Como comandante, debe entender los aspectos técnicos de su actividad y estar entre los mejores en lo que hace—esto lo dejará libre para liderar. No trate de obtener esta “inteligencia” en un vacío. Aprenda acerca de su misión y entienda a su gente. Sepa lo que ellos y otros esperan del escuadrón. Deje que los “genios” en la unidad ayuden a darle vueltas. Lea sobre y comprenda a otros líderes. Nunca piense que ha aprendido todo—continúe estudiando hasta el día que entregue el mando. Sea un líder inteligente.

Compasión es fácil de explicar pero difícil de cumplir. Su gente necesita saber que Usted se preocupa por ellos y que ellos pueden confiar en Usted para cuidar sus intereses. Traté de empezar con el pie derecho con cada nuevo “Buzzard” al insistir que se tome las dos primeras semanas después de llegar como libres para poder instalar a sus familias. Los alentaba a pasar tiempo en casa, y les explicaba porqué—era completa-mente egoísta de mi parte. Mientras estuvieran asignados a los “Buzzards,” habría

veces en que tendríamos que trabajar largo y duro tanto en despliegues como en casa. Nunca pasaron más de 24 horas desde cargar armamento activo en nuestras aeronaves y volar hacia rutas peligrosas. Dejé en claro que cuando esto pasa, los necesito enfocados 100% en el trabajo y no preocupándose de problemas en casa. También los alenté a compartir sus experiencias con sus seres queridos para que se sintiesen parte de lo que ellos hacían.

Tome su oportunidad de comando con *energía*. Asegúrese que la gente sepa y vea que está emocionado por su trabajo como comandante. Déjelos sentir y ser parte de su emoción—lo suficiente para que el lugar de trabajo se cargue de energía y se pueda disfrutar. El entusiasmo es contagioso, repártalo sabiamente. La letra final del acrónimo está escondida, y representa la *experiencia*. Esto es algo que viene con el tiempo en el puesto, y reúne a todo el acrónimo. Use no solo su experiencia sino también la de otros tanto dentro como fuera del escuadrón. Nadie tiene todas las respuestas a las situaciones

complejas que a menudo enfrentará como comandante. Recorra a tantas fuentes como sea posible y evite afrontar solo las más difíciles. Es probable que alguien cerca a Usted haya pasado por una situación similar y pueda ofrecer algún consejo útil.

Recuerde que ha sido elegido para comandar debido a su éxito demostrado. El Liderazgo será su desafío diario como comandante. Use el acrónimo ICE para ayudarse. Pero sobre todo disfrute cada minuto, es realmente el mejor trabajo en la Fuerza Aérea!¹

Programa de Padrinos

De todos los programas “sobre gente” que tendrá en su escuadrón, ninguno es más crítico para la salud del escuadrón en el largo plazo que el programa de padrinos. Los beneficios positivos son inmensurables. Cuando un nuevo miembro de su escuadrón llega, tenga la reunión de padrinos con tanto colegas como sea posible, póngale la camiseta y la gorra del escuadrón y busque conocer a la familia. A menudo ellos llegarán cansados después de un largo viaje. Encuentre un restaurant local que desee adoptar a su

escuadrón y poner su escudo en la pared. Haga a este lugar el punto frecuente ara las cenas con las nuevas familias. Obviamente, no podrá ir a cada cena pero deberá establecer un proceso durante su reunión de equipo semanal que le permita saber del personal que llega y la asignación de padrinos. Establezca un procedimiento estándar para asegurar que al padrino se le dé tiempo libre para ayudar a que la nueva familia se instale. Promueva que el grupo de apoyo de esposas se incluya en la bienvenida. Deslumbre a los recién llegados con un sentido de familia—se están uniendo a una unidad de élite que cuida por todos. Su interés personal en el programa resonará en el escuadrón. Comente acerca del programa en las reuniones de comando mensuales. Continúe con charlas de bienvenida mensuales a los nuevos. Si descubre que un miembro nuevo llegó al escuadrón sin padrino, encuentre que pasó. De nuevo, el retorno positivo de este programa no se puede medir. No solo es divertido, se vuelve perpetuo. Cuando sea el turno de esta familia de apadrinar a un nuevo miembro, ya sabrán cómo se hace. En la Fuerza Aérea, reclutamos individuos pero retenemos familias. Cuando alguien en su escuadrón llega al inevitable punto de decisión sobre si permanecer en la Fuerza Aérea o pasar a la vida civil, Usted quiere

que valoren el “factor de diversión” en su decisión. No podemos competir con el sector comercial en salarios o estabilidad. Lo que podemos ofrecer es un servicio que hace la diferencia y una camaradería incomparable en ningún lugar del mundo. Usted quiere que sus tropas sepan que el trato que reciben cuando llegan a su escuadrón no se repetirá en Delta Airlines o Microsoft. Este tipo de ambiente familiar y red de apoyo solo existe en nuestra Fuerza Aérea. Es su trabajo hacer de esto una prioridad y entrenar al siguiente grupo de comandantes para continuar la tradición.

Celebre Héroes— No Máquinas

Investigue y celebre la orgullosa historia de su unidad. Si no tiene un historiador en su escuadrón, encargue el trabajo a alguien. Haga que busque en contacto con la Universidad del Aire o la Academia de Historia las veces y épocas en que su Unidad fue llamada al cumplimiento del deber. Antes de asumir el comando (o tan pronto como sea posible), estudie la historia del escuadrón. Usted se está uniendo a una potencialmente larga línea de comandantes que entregaron su alma y corazón a la unidad que ahora comanda. Póngase en contacto con ellos. Pídales su ayuda para traer a la vida la historia del escuadrón. Invítelos al escuadrón para una reunión de comandos. Si es lo suficientemente afortunado para vivir cerca de miembros pasados de escuadrón, invítelos y hágalos sentir parte del escuadrón de hoy. ¿Cuántas unidades en la Fuerza Aérea puede visitar que celebren su historia con orgullo a través de sus instalaciones? Es probable que en muchos de los escuadrones en que haya estado celebrasen máquinas en vez de héroes. Específicamente, tendemos a poner

imágenes de aeronaves por todo nuestro escuadrón pero hacemos poco por honrar a los hombres y mujeres que vistieron el parche de nuestro escuadrón en los años previos. Necesitamos revertir esta tendencia en nuestra Fuerza Aérea y puede comenzar con su escuadrón. El beneficio se verá rápidamente cuando los miembros se den cuenta que son parte de una larga línea de profesionales que estuvieron en su unidad. Al desarrollar una asociación con quienes estuvieron antes, Usted trae esta historia a la vida.

Programa de Tutoría

Como comandante, uno de sus roles claves es enseñar—desarrollar a aquellos confiados a su cuidado a su máximo potencial y prepararlos para sus futuros desafíos de liderazgo. Mientras apaga los inevitables incendios a diario, Usted puede fácilmente descuidar esta responsabilidad. Cuando el Coronel Lansen Conley comandó el escuadrón de mantenimiento en Aviano, desarrolló un soberbio programa de tutoría:

Después de convertirme en comandante de escuadrón, me sentí de alguna forma mal preparado para el trabajo. Ciertamente había asistido al curso de comandante de escuadrón y había recibido todos los

trucos de los comandos previos. Pero comandar es más que solo conocimiento. Es saber cómo y qué pensar, como aplicar correctamente el conocimiento que tiene (sabiduría), y entender el real rol del comandante. Estas cosas solo se aprenden con el tiempo. Decidí entonces que parte de mi labor como comandante era preparar a mis oficiales jóvenes para ser futuros comandantes. Para ello, programé sesiones de tutoría. Una vez al mes le encargaba a uno de mis oficiales ofrecer la sesión, usualmente viernes en la tarde alrededor de las 16:00. El anfitrión proporcionaría un ambiente con comida y refrescos. Cuando estábamos en una atmosfera informal, yo presentaba a los oficiales una situación real que estaba pasando o que ya había pasado, y dejaría que la discutan y me den recomendaciones. Una vez que la discusión estuviese completa, les ofrecería mis puntos de vista y les diría lo que hice y por qué. También usaba este tiempo para escuchar que pasaba por sus mentes, bueno o malo. Esto era un gran foro para ayudarlos a desarrollar su “sentido del comando”. Ellos estuvieron ansiosos de participar y lo disfrutaron tanto como yo.²

Claro que hay un infinito número de buenas ideas para mejorar la calidad del servicio y de vida de sus aviadores. Para que cualquier programa tenga éxito, debe tener tres ingredientes críticos:

1. Una sola persona cargo quien es el responsable
2. Un plan ejecutable y cuidadosamente estudiado
3. Un plan de seguimiento para medir el éxito³

Cuando un programa fallas, mire atrás y probablemente encontrará que uno de estos tres ítems está faltando. Frecuentemente, tendemos a cumplir los dos primeros pero fallamos en hacer un seguimiento apropiado. Desarrolle una aproximación sistemática que le permita mantenerse concentrado en una gran variedad de programas para asegurarse de que están bien encaminados.

Recuerde que cualquier programa que inicie debe encajar en un plan más amplio, el cual Usted desarrolló cuando plasmó su visión. Al seguir estas reglas básicas, Usted se mantendrá en su camino de establecer programas viables y emocionantes que sobrevivan después del día en que deje su escuadrón.



Un equipo de profesionales dedicados hace que su escuadrón avance.

Notas

1. Cor Dave Nichols, USAF, entrevistado por el autor, Febrero 2001.
2. Cor Lansen Conley, USAF, entrevistado por el autor, Enero 2001.
3. Gen Mike Ryan, USAF, entrevistado por el autor, Junio 1996.

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

Conclusión

Es ciertamente un honor ser elegido para comandar en la Fuerza Aérea. Su reto es ser merecedor de ese honor.

—Gen John P. Jumper

La realidad del presente y el futuro próximo es clara. Se nos pedirá usar el poder aeroespacial alrededor del mundo más frecuentemente en apoyo de los objetivos de seguridad nacional. Por la naturaleza del medio que explotamos, la tecnología a nuestra disposición y el demostrado profesionalismo de nuestros aviadores, en la Fuerza Aérea estamos mejor preparados para proyectar poder militar alrededor del mundo sin proyectar vulnerabilidad. Ya sea que nos guste o no, somos la opción de menor riesgo en la caja de herramientas para Guerra coercitiva y decisiva. Para cumplir estas misiones, al nivel de experticia y profesionalismo que nuestra nación espera, se requiere preparación, innovación, coraje y absoluta adherencia a nuestros valores esenciales. Como comandante de escuadrón, Usted es esencial para lograr el éxito. Si leer esta publicación le ha sido útil para prepararse mentalmente para el deber y le ha dado algo que pensar cuando piense como

quiere comandar su escuadrón, entonces
habré cumplido mi objetivo. ¡La mejor de
las suertes y cielos claros en el mejor
trabajo que alguna vez tendrá!

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

**PAGINA INTENCIONALMENTE DEJADA
EN BLANCO**

Indice

Comando de Movilidad Aérea: 4

Blanchard, Kenneth H.: 95

Boera, Ten Cor Mike: 63

Brake, SMSgt Michael: 10

Confucio: 95

Conley, Cor Lansen: 65, 104

Creech, Gen W. L.: 1

Dahlbeck, Ten Cor Guy: 27

Fanbee, Martin: 30

Fogelman, Gen Ronald R.: 9

Goldfein, Cor Steve: 23, 26

Hill, SMSgt Beverly: 12

Jacobs, CMSgt Allison: 71

Jones, Ten Cor Jim: 42

Jumper, Gen John P.: 109

Leaf, Brig Gen Dan: 2

Lincoln, Abraham: 64

Lofgren, Ten Cor Jeff: 33

Loh, Gen John M.: 18

Lord, Cor William: 4

Lyon, Ten Cor Charlie: 60

McCain, Senador John: 17

Meyer, May Gen John G.: 20

New, Cor Terry: 53
Nichols, Ten Cor Dave “Face”: 97

Paget, SMSgt Ted: 64
Parrish, Sam: 11
Powell, Gen Colin: 51

Reagan, Ronald W.: 29

Schloemer, SMSgt Christopher: 13
Shula, Don: 49
Smith, May Gen Perry: 24
Stockdale, Vice Adm James: 73
Comando Estratégico: 10

Taylor, Robert: 15

USAF Senior NCO Academy: 10

Zoerb, Col Daniel “Doc”: 69

Compartiendo el éxito—Apropiándose del fracaso

Preparándose para Comandar
en la Fuerza Aérea del Siglo
Venitiano

Equipo de Air University Press

Editor Jefe
Preston Bryant

Editor de Copia
Peggy Smith

Diseño del Libro y Arte de Cubierta
L. Susan Fair

Pintura del vuelo de los Hnos. Wright
Gene Lehman
Air Force Institute of Technology

*Composición y Producción
de Pre-Prensa*
Mary P. Ferguson