

Comando y liderazgo

Sus enfermedades y curas

CORONEL RICHARD REYNOLDS, FUERZA AÉREA DE EUA (RET.)

El General de División William J. "Bud" Breckner no era como otros generales que he conocido y he conocido a muchos en mis casi 50 años de servicio militar, el gobierno y la industria aeroespacial. Electrificaba una sala y la llenaba de energía y presencia. Primero trabajé para él cuando era un joven capitán a principios de los años 80 después de alistarme en el Equipo de Orientación de Comando de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en Europa (USAFE, por sus siglas en inglés), compuesto en su mayor parte por pilotos de aviones caza de varios escuadrones en Europa. El General Breckner era entonces el jefe de Estado Mayor de la USAFE y la gobernaba con gran disciplina. Todos sabíamos quién era el jefe y sabíamos, inequívocamente, que nos pediría lo mejor de nosotros y siempre daría lo mejor de sí mismo. Cuando se hizo cargo de la 17ª Fuerza Aérea también tenía el mando operativo de todos los aviones caza de EUA y aliados en Europa. Era un trabajo grande y él era justo la persona para ello.

Durante su liderazgo, el primer Centro de Operaciones Aéreas Combinadas Aliadas (CAOC, por sus siglas en inglés) se convirtió en una realidad y se planificaron y ejecutaron operaciones aéreas ofensivas y defensivas desde su cuartel general fortificado subterráneo en la base aérea de Sembach, Alemania, con un Estado Mayor multinacional. Estuve con él durante el primer día de operaciones en el búnker de Sembach cuando, justo unas pocas horas antes de que llegaran el Comandante Supremo Aliado de Europa, su Estado Mayor y dignatarios de la Organización del Tratado de Atlántico Norte (OTAN), el recientemente completado búnker experimentó un derrame de combustible y quedó anegado de combustible diésel. El General Breckner ni se alteró ni levantó la voz. Simplemente se aseguró de que se hiciera el trabajo y expresó confianza en todo su equipo.

Horas después, con el liderazgo de la OTAN observando, dos aviones de reconocimiento SR71 aliados volaron a toda velocidad a lo largo de la frontera interior alemana, provocando una respuesta de los soviéticos. El CAOC capturó toda la acción, durante la que el General Breckner dirigió intercepciones activas de aviones caza para acompañar a los aviones soviéticos y asegurarse de que no se traspasaran las fronteras. El CAOC de Sembach inauguró una nueva era en operaciones aéreas y espaciales y sentó las bases para las empresas de comando y control militares de hoy.

Este es el hombre que conocerá en las páginas siguientes, dando su charla sobre "Comando y liderazgo: sus enfermedades y curas". Durante más de 10 años, él dio su charla a la conclusión del Curso del comandante del Grupo de Operaciones en la base aérea de Maxwell en Montgomery, Alabama. Nunca dejó de ser votada por cada clase asistente como la mejor conferencia de toda la serie. Pronto verá por qué. Incluso durante su jubilación, el General Breckner iba a la sala de conferencias en uniforme completo. Alto y robusto, su figura era imponente, suavizada por una amplia sonrisa y una mano extendida. Les presento ahora en sus propias palabras a mi antiguo jefe, mi buen amigo y el mejor general que he conocido, William J. "Bud" Breckner:

¿Qué es nuevo e innovador acerca del liderazgo? ¿Qué puede decirse sobre el liderazgo que no se haya dicho antes? La respuesta, por supuesto, es nada. Probablemente habrá asistido a muchos cursos, leído muchos libros, participado en muchos seminarios y asistido a numerosas conferencias y presentaciones sobre liderazgo, por lo que no le voy a engañar para que piense que voy a ofrecerle algo que se parezca remotamente a un avance sorprendente sobre los principios de li-

derazgo. Los rasgos, las características, los fundamentos, los principios y las teorías de liderazgo se han tratado bien durante muchos años. No intentaré añadir nada. De hecho, las descripciones de liderazgo, la exigencia del mismo y sus retos, son tan viejos como la historia escrita misma.

Recuerdo una entrevista con el famoso actor Charlton Heston cuando le preguntaron cuál fue el papel más importante de su vida en una película. Contestó sin dudar que “Moisés, en *Los Diez Mandamientos*”. Cuando le pregunté por qué, dijo “Porque Moisés era mortal”. Continuó diciendo que lo que quería decir es que Moisés tenía todos los atributos humanos, los temores, las fuerzas y debilidades de un hombre, y le presentaron el tremendo reto de liberar a los israelitas: sacarlos de Egipto y llevarlos a la Tierra Prometida. . . estuviera donde estuviera. Este era un hombre, como usted y como yo, dirigido por Dios para llevar a su pueblo en un viaje a un lugar descrito solo como “la Tierra Prometida”.

Así pues, allí estaba, deambulando por el desierto con un grupo de personas durante 40 años buscando la “Tierra Prometida”. Las personas se estaban enojando y desanimando y Moisés se había quedado sin velocidad aerodinámica ni ideas. Pero un día oyó una voz estruendosa: “Moisés, Moisés”. Moisés miró hacia arriba y recibió la orden: “Sube a la cima de la montaña. Quiero hablar contigo”. Así pues, Moisés recogió su túnica, se la echó al hombro y escaló trabajosamente la montaña. Dios le llamó la atención unas pocas veces, como con un arbusto en llamas, para mantenerlo concentrado. Moisés llegó por fin, saludó de forma inteligente y dijo, “Moisés a sus órdenes, Señor”. Dios le dijo que se sentara en una piedra.

Esto es lo que en los últimos tiempos podría considerarse una reunión de crisis, pero por supuesto esta es una historia del Antiguo Testamento. Dios siguió diciendo a Moisés que debería seguir moviéndose y terminar el trabajo. Tenía que mostrar liderazgo, motivar debidamente a la gente y seguir hacia la Tierra Prometida. Dios también dijo a Moisés que necesitaba una lista de comprobación. Dios le dio a Moisés las tablas en piedra con los Diez Mandamientos grabados en ellas y le dijo que las siguiera al pie de la letra y que se asegurara de que los demás también lo hicieran. Dios también dijo a Moisés que sabía que podría necesitar otra clase de ayuda y que Él, Dios, estaría a su lado y se la daría. Lo único que necesitaba era preguntar. No podía preguntar con demasiada frecuencia, pero cuando realmente necesitara ayuda. Por ejemplo si se encontraba con una gran extensión de agua y la gente no podía cruzarla, Moisés debía simplemente llamarle y Él obraría un milagro o algo que le ayudara.

Así, Moisés baja con todo eso y le dice a Dios que lo ha entendido. Le agradece y se da la vuelta para regresar y después pregunta “Veamos: sigo estos Diez Mandamientos y hago que los demás también lo hagan y si se me presentan problemas,

algo que no puedo manejar, puedo llamar aquí y obtener cierta ayuda real para que podamos ir a la Tierra Prometida”. Dios le dijo “Lo has entendido”.

Obviamente el reto de liderazgo de Moisés era formidable y probablemente no hubo una misión más importante en la historia de la humanidad. Pero los paralelos con los retos de hoy son evidentes, incluso en términos de lo que podría ser la recompensa. Lo que me lleva al siguiente punto: todos queremos tener éxito, ¿no es así? ¿Cuál es, entonces, la medida del éxito para esta empresa nuestra? ¿Qué ha definido como su objetivo: la cosa que tiene que lograr para sentir que ha tenido éxito? ¿Ha hecho alguna vez esto? ¿Cómo sabrá alguna vez si ha tenido éxito si no lo ha definido aún? Y si puedo le sugiero que tenga mucho cuidado en la forma de definirlo, el éxito no es siempre lo que cree que es.

Hay numerosos ejemplos, ejemplos importantes, diría, de personas que se han hecho famosas, han amasado fortunas, cargos y poder: reyes y presidentes, millonarios, industriales, artistas y personas de prácticamente todas las condiciones, que a menudo han sido muy buenas en su profesión o sus destrezas, pero que la historia o sus semejantes nunca consideraron que tuvieron éxito. Así pues, debemos definir el éxito o no tendremos esperanza de lograrlo. De eso se trata hoy: liderazgo y éxito.

Como dije, no tengo nada nuevo que decirle sobre el liderazgo: ya se ha dicho todo lo que se tenía que decir. Pero, tal vez hay algo que, mencionado una vez más, pueda tener una influencia duradera. Podría pensar en el liderazgo y su estudio de la misma forma que piensa cuando juega al golf. En el golf, puede practicar, tomar lecciones, leer libros y ver vídeos para tratar de mejorar su juego. Puede leer cientos de artículos sobre cómo curvar la pelota a la derecha o a la izquierda y parece que no hay nada que le sirva de ayuda. Después, un día, alguien le mostró algo que probablemente no era nuevo en absoluto, pero lo explicó de una manera que conectó con usted y le permitió poner el consejo en práctica y dio resultado. Eso es todo lo que espero aquí: presentar un par de cosas que puede haber oído o visto antes, pero hacerlo de una manera que se le quede. Al dirigirse a su siguiente tarea, deseo estar seguro de que podrá golpear la pelota con todos los palos de la bolsa, porque los va a necesitar.

Recuerde, por encima de todo, el liderazgo es un deporte de contacto. No podrá llevar a cabo acciones de liderazgo desde lejos. Tiene que estar en el escenario, con las manos en la masa, todo el tiempo. El liderazgo no es una afición, algo que se practique de vez en cuando o cuando se sienta con ganas de hacerlo. Tiene que estar involucrado en ello totalmente, todo el tiempo, con todas sus energías, con todo lo que tiene. Su dedicación al liderazgo debe ser absorbente y debe ser el aspecto más importante de su profesión. Su obligación con las personas a las que

sirve lo exige. En este tiempo corto, espero tratar algunas cosas que tal vez le ayuden a tener éxito.

Cualquier buena presentación, como sabe, debe mantenerse sencilla. Como los oradores deben seguir siempre la regla principal de que solo se pueden tener tres puntos principales en cualquier presentación, aquí los indico: cosas que podría desear *saber*, cosas que sería útil *hacer* y cosas en las que debe *crear* para convertirse en un líder con éxito.

Saber, Hacer, Creer

Realmente hay tres cosas que merece la pena saber, cuatro cosas que debe hacer y tres cosas que merece la pena crear. Como probablemente se habrá dado cuenta rápidamente, suman 10. Si eso era suficientemente bueno para Dios y Moisés, es suficientemente bueno para usted y para mí.

Saber

Motivación

¿Ha ido alguna vez a Oshkosh, Wisconsin, a la exhibición aérea anual organizada por la Asociación Aérea Experimental? Es verdaderamente un evento único: la madre de todas las exhibiciones aéreas. Podrá ver de todo, desde aviones caseros a modernos aviones caza a reacción, transportes y bombarderos, además de aviones de la Primera y Segunda Guerra Mundial. Hay demostraciones de vuelo todos los días con aviones que nunca verá excepto en un evento como este. Medio millón de personas asistirán a la exhibición de una semana de duración y como mínimo se quedará impresionado por el comportamiento y la conducta cordiales de la muchedumbre. La exhibición aérea es un gran acontecimiento familiar. Las personas tienen buenos modales y son corteses. Nunca verá un mal comportamiento y oirá muchos “perdóneme”, “disculpe” y “ah, usted estaba antes que yo”. Nunca se sentirán más seguros ni más cómodos en una multitud tan grande. ¿Por qué? Por un motivo: todas las personas de allí tienen un interés en algo más grande que ellos mismos. Todos comparten un profundo y pertinaz interés en la aviación y ese interés es más importante que cualquier interés propio.

Cuando tuve mi primera motocicleta hace un par de años, creí que podría dedicarme totalmente a ello e ir a un gran rally motociclista, uno donde fueran los mejores. Así pues, fui a Sturgis, Dakota del Sur. Sturgis es una pequeña ciudad (menos de 5,000 personas) que desde la Segunda Guerra Mundial ha sido un punto de encuentro para entusiastas de las motocicletas todos los años. Participan algunos chicos malos como *Hell's Angels*, *Bandidos*, *Sons of Silence* y más. Puede haber hasta 150.000 motocicletas en esta pequeña ciudad en cualquier día del

rally. Es una gran fiesta callejera. Realmente no sabía qué esperar, pero vi que podía entrar en un bar, un restaurante, una taberna, una tienda u otro lugar de la ciudad en cualquier momento del día o de la noche. ¿Por qué? Porque incluso en esta multitud agresiva, la gente se sentía atraída por este lugar debido a un interés común que eran las motocicletas. Hay que admitir que los agentes del orden público lo tenían bien patrullado para ocuparse del juerguista ocasional que se excediera, pero en su mayor parte uno podía sentirse seguro porque todos tenían un interés compartido que era mayor que cualquier otra cosa para ellos durante ese fin de semana: las motocicletas.

Puede ver fácilmente lo importante que es para el éxito de su misión tener un grupo de personas tan dedicadas a un solo fin y tan motivadas que todo lo demás es de importancia secundaria. ¡Qué bueno, pues, es incorporar esta idea de motivar a las personas, tenerlas tan interesadas en la misión de la unidad que todo lo demás sea secundario, en su método de liderazgo! Los problemas desaparecen, las personas están contentas con lo que están haciendo, son más efectivas y el rendimiento de la misión es extraordinario. Así pues, la motivación es una herramienta esencial.

Gran mito

El gran mito que he descubierto después de tantos años es que usted, el comandante, puede hacer que cualquier organización sea lo mejor que pueda: hacerla buena, mejor y la mejor. La verdad es que puede haber situaciones en las que esté muy restringido en su capacidad de lograr grandes mejoras por cuenta propia. Usted marca una diferencia, pero no puede hacer todo. Un buen líder mejorará siempre una organización, pero no puede garantizar siempre que su unidad sea la mejor de su clase por cuenta propia.

Si aún tiene dudas sobre esto, fíjense en los deportes profesionales. ¿Con qué frecuencia repiten los equipos profesionales de fútbol ser campeones nacionales, ganadores del *Superbowl*? No a menudo. ¿Quiere decir eso que el entrenador que ganó el año pasado de repente no es tan bueno este año? ¿Es simplemente la actuación del mariscal de campo de la franquicia o del corredor (*running back*) más valioso lo que marca la diferencia?

Piense, por ejemplo, en las alas de adiestramiento de vuelo en el Comando Aéreo de Educación y Adiestramiento. Antes había seis alas similares a las alas de adiestramiento de pilotos de la Fuerza Aérea. Todas tenían los mismos aviones reactores de adiestramiento, T-37 y T-38; todas tenían la misma información de calidad de pilotos capacitados y jóvenes de gran motivación que se habían graduado de la universidad o de una de las academias de servicio; el personal de mantenimiento y apoyo en cada base estaba capacitado de forma similar en sus trabajos; y el plan de estudios era exactamente igual para todos los que estudiaban

para ser pilotos. Todos los años el Comando de Educación y Adiestramiento Aéreo llevó a cabo una evaluación oficiosa de las alas para ver cuál era la mejor. No obstante, era raro que la mejor ala de un cierto año fuera capaz de repetir el año siguiente, incluso con el mismo comandante de ala.

Claramente, había veces que era obvio incluso para el menos astuto de los observadores que el comandante de ala más competente no tenía el ala extraordinaria. ¿Qué ocasiona esta disparidad? Evidentemente, muchos factores. El liderazgo dentro de la organización, así como en los oficiales al mando, es muy importante y pudo haber cambiado debido a la rotación de personal. Un cambio en factores operativos dentro de la organización de ala sobre la cual el comandante tuvo poco o ningún control pudo haber desempeñado un papel significativo. Recuerde: una organización es un equipo y uno no puede escoger a todos los miembros, o contratar y despedir a su personal a voluntad. El hecho es que, sin depender de la forma en que lidere el comandante, no existe ninguna garantía de que la unidad sea la mejor en cualquier período dado, por lo que no debe preocuparse de eso.

“Bien”, dice, “De todas formas, no me estaba preocupando de eso ahora”. ¡Lo celebros!, pero alguno de ustedes se está preocupando; yo me preocupaba y ahora sé por qué. Creo que existe una bipolaridad de estilos de liderazgo. Todos sabemos que se considera que los líderes generalmente tienen una personalidad llamada de tipo A. Se cree comúnmente que cuanto más firmemente sea el líder de tipo A, mejor será probablemente como líder. Quizás, pero también hay dos personas diferentes que residen dentro de estas personalidades de tipo A. Una es la persona que es tan proactiva, tan positiva, que él o ella sabe que va a ganar, a tener éxito, a ser la mejor organización, a ganar el premio, que apenas piensa en la derrota si es que lo piensa. La otra persona dentro de la personalidad de tipo A, aunque desea ganar, teme y es reacia a perder aún más y hará casi todo para no perder, lo que para esa persona significa terminar en cualquier posición que no sea el número uno. Es para esa persona que es importante reconocer el gran mito. Averigüé, solo después de dejar el servicio activo, que yo era uno de esos que no podía soportar perder. De forma subconsciente, probablemente siempre sospeché eso y siempre quise ser esa otra persona. No obstante, es importante ver qué clase de líderes de tipo A es usted. Por cierto, no todos los líderes son personalidades del tipo A; simplemente la mayoría lo son. Sin embargo, creo que las dos personas, la que quieren ganar y la que no quiere perder, residen en todas las personalidades del tipo A.

Simplemente recuerde: los líderes efectivos, sea del tipo que sean, marcan una diferencia y si no fuera por su liderazgo la unidad sería menos de lo que es. Hay muchas cosas que puede hacer para mejorar el rendimiento de personas que de otra forma tienen un rendimiento medio y necesita aceptarlo. Algunos dicen que es la señal de un liderazgo superior. Estoy de acuerdo.

Confianza

¿Quién quiere más que usted tenga éxito? Su jefe, por supuesto. Después de todo, su jefe es probablemente el que le contrató o hizo que consiguiera el trabajo. Si no fue esa persona, entonces fue alguien de más arriba en la cadena que hizo que fuera contratado y ese líder superior no quiere ser acusado de escoger a perdedores. Años después de tener mi primer puesto de mando significativo, me contaron el pequeño secreto de cómo funciona: las personas importantes seleccionan a sus comandantes y después hacen que tengan éxito, porque quieren que les consideren personas que pueden escoger a líderes ganadores.

Fíjense en lo que ocurre en el fútbol americano o en el básquetbol profesional. Las ligas tienen un complicado sistema de contratación y asignan los fichajes escogidos, de modo que haya cierta equidad en el proceso de selección; es decir, los equipos de peor rendimiento escogen primero y así sucesivamente. Una vez que han escogido a sus nuevas estrellas, los equipos hacen todo lo que está en sus manos para dar a las personas todas las posibilidades de tener éxito. ¿Por qué no? Han invertido mucho en ellos. ¿Cree por un minuto que un jugador que se presente por su cuenta tiene la misma oportunidad que el fichaje número uno? Para asegurarse de ello, el fichaje número uno tenía que demostrar su valor. Tiene que rendir y a veces no lo hace. Entonces se queda fuera del juego. Pero le dan más de una oportunidad, algunas veces muchas oportunidades y así se prueba. Le darán una oportunidad justa, pero no muchas.

Esto significa que debe tener una buena sensación desde el principio acerca de la organización y los líderes superiores. Le seleccionaron y querían que tuviera éxito. Así pues, tiene que cumplir con sus obligaciones con un alto nivel de confianza de que va a tener éxito, porque lo va a tener, por dos razones: no es tonto o no estaría aquí, y su jefe quiere que tenga éxito.

Hacer

Crear el entorno

De las cuatro cosas que debe hacer, la primera y más importante es crear el entorno que produzca lo mejor de su personal o, más precisamente, el que permita a su personal hacer lo mejor que pueda. Hay muchas categorías diferentes de entornos, pero creo que hay dos principales, uno que llamo entorno feliz y otro que llamo entorno realista.

Un entorno feliz es uno en el que el líder parece creer que, si se dejan a las personas solas, todos ven todo lo que tienen que hacer y de forma animada y voluntaria se desempeñan de la mejor forma para conseguirlo. Este método no es realista. No trata los conflictos que pueden surgir y surgen de las relaciones orga-

nizativas entre ciertas tareas y funciones del trabajo. No reconoce que algunas personas rinden más que otras y que algunas personas simplemente no cumplen con los niveles esperados. Los niveles de comodidad individuales son importantes, pero hacer el trabajo es más importante. Que el trabajo se haga bien y a tiempo es lo principal. También es importante creer que todos desean hacer su trabajo (incluso si cree que ese no será siempre el caso) y hacerlo bien.

Hace años, fui el comandante de un pequeño puesto avanzado en una zona rural de Wisconsin. Había un poco menos de 250 personas destacadas allí, y yo, con otros tres oficiales, éramos responsables de mantener en alerta estratégica reducida algunos aviones asignados de otras dos bases. Aunque era realmente una base pequeña, teníamos que realizar todas las funciones de una base grande en tanto que teníamos todos los reportes rutinarios que enviar, programas que realizar y planes que ejecutar, sin mencionar que teníamos armas nucleares y todas las acciones detalladas que exigía su presencia. Sin embargo, teníamos muy pocas personas para hacer el trabajo y muchas de las personas asignadas no eran necesariamente de lo más granado. Parecía un pequeño puesto avanzado tranquilo, pero no lo era. Esa era la razón por la que despidieron sin contemplaciones a la persona que reemplacé y me dejó con varias investigaciones del Congreso e inspecciones insatisfactorias que tenían que subsanarse.

Teníamos varias casas arrendadas del gobierno en un radio de unos 50 km alrededor de la base para el personal casado, algunos médicos bajo contrato e incluso capellanes bajo contrato de las pequeñas ciudades de los alrededores. Justo al otro lado de la carretera de la base había una ciudad pequeña (menos de 1.000 habitantes) con una parroquia católica y un pastor llamado padre Chilecki. El padre Chilecki era un estadounidense de segunda generación de ascendencia checa, pequeño, menudo, tranquilo y modesto. Antes de que yo llegara allí se puede decir que había estado a cargo de la base, excepto en las áreas clasificadas, y no vi ninguna razón para cambiar esa política. Visitaba la base un par de días a la semana y con frecuencia pasaba por mi oficina de camino a casa para tomarse una taza de café y charlar.

Un día, cuando se iba a levantar para irse, dijo, “Bud, espero que no te importe que me pase a charlar y tomar café contigo”. Si hubiera sabido que reunirme con él era lo que más estaba deseando: una persona, incluso la única persona inteligente con la que podía conversar de forma racional sobre cualquier tema más profundo que el clima. Le aseguré que no tenía ningún problema en absoluto, que me gustaba que se pasara por aquí y que estaba deseando que me visitara. Me contestó, “Bien, gracias. Sabes, estamos, usted y yo, en el mismo negocio”.

No, no sabía eso. Después de todo yo era uno de los verdaderamente grandes pilotos de aviones caza (así pensaba), había justo acabado una visita satisfactoria como piloto de intercambio de la Armada, completé 110 misiones en Vietnam del

Norte desde la estación *Yankee* en el Golfo de Tonkín, había aterrizado 219 veces en un portaaviones y consideraba que mi profesión estaba completamente alejada de la de un sacerdote de una pequeña parroquia católica.

Siguió, “Verás, por supuesto, que haces algunas cosas que hago yo. Tengo una parroquia de unos cuantos centenares de personas, que son granjeros, carpinteros, mercantes, maestros, amas de casa y más, y tienen problemas. Mi trabajo es ayudarles en sus vidas para que puedan ser ciudadanos útiles y apoyar a sus familias y sus comunidades, de modo que puedan hacer cosas para las que tengan destrezas. Tú haces lo mismo. Sé que vuelas ocasionalmente, pero tu trabajo principal es asegurarte de que se cuide a tu personal y de que se satisfagan sus necesidades humanas y personales, para que puedan seguir efectuando el mantenimiento de sus aviones y las instalaciones y tengas todo listo en caso de que tengamos que ir a la guerra, para asegurarte de que puedan hacer sus trabajos. Eso es lo que haces: creas el entorno que les permite hacer su trabajo. Yo hago lo mismo”.

Acababa justo de terminar un curso de un año en residencia en el *Air Command and Staff College* (Colegio de Comando y Estado Mayor Aéreo, ACSC por sus siglas en inglés) y unos pocos años antes había asistido a otra escuela profesional llamada Escuela de Oficiales de Ala y debo haber oído algo así anteriormente; pero no lo recuerdo. Lo que recuerdo vívidamente es esa breve conversación con el padre Chilecki de la que nunca me he olvidado. ¡Por supuesto! ¿Cómo es que no había pensado en eso antes? ¿Cómo es que nadie me había impresionado con esa idea antes? Cambió profundamente mi método de liderazgo desde ese momento en adelante. ¡Crear el entorno! Suena sencillo y quizás lo es en algunos casos. Pero sencillo o no, es vital para un liderazgo satisfactorio.

Algunos años después, como comandante de ala en la base aérea de Williams, Arizona, estaba en la línea de vuelo un domingo por la mañana temprano comprobando las preparaciones para las operaciones de vuelo. Normalmente no volábamos los sábados, a menos que estuviéramos muy atrasados en el adiestramiento de estudiantes. Lo estábamos y no había nadie que estuviera muy contento con ello: ni yo, ni la comandancia superior, ni el Estado Mayor y ciertamente ni mis tropas, que preferirían mucho más disfrutar del fin de semana como se suponía que debían hacerlo.

Como esto requería que funcionara toda la organización de vuelo, pero no las funciones de apoyo de la base, era incluso más importante para mí que me vieran donde estaba la acción. Además, se aprende mucho más de esa manera. A medida que me desplacé por la línea de vuelo en mi bicicleta, pude ver dónde se animaban los centros de actividad y dónde era tarde para empezar. A medida que me aproximé a la línea de vuelo del T-38, uno de los jefes de tripulación estaba ya debajo de un avión empezando su inspección anterior al vuelo, el primer jefe de tripula-

ción en hacer eso. Me detuve delante del avión y vi que el jefe de tripulación se asomaba por debajo del avión. Dijo, “¿Le importa si acabo primero aquí?” Por supuesto que no me importaba y se lo dije. Unos pocos minutos después salió de debajo del avión, se dirigió hacia mí y me preguntó, “¿Le puedo ayudar?”

“No”, le dije, “simplemente me preguntaba si yo te podía ayudar. Tú eres el único aquí”. Dijo que estaba bien y después dijo, “Hay una cosa que puede contes-tarme”. “Sí, ¿qué es?” le pregunté. “Bien”, empezó, “¿cómo es que me tengo que ponerme uniforme de *Class A* (equivalente de traje y corbata civil) e ir a la coman-dancia y hablar con un grupo de superiores alistados sobre política y temas del mundo y otras materias que no tienen nada que ver con mi trabajo?”

Entonces reconocí al joven. Le había visto antes en el pequeño restaurante italiano justo al salir fuera del portón de seguridad de la base cuando en una oca-sión había ido a recoger una pizza de encargo para cenar. Habíamos hablado antes y me acordé que era de Tennessee.

También me acordé de él porque recientemente había dado una charla en un *Commander's Call* (reunión convocada periódicamente por el comandante) del teatro de la base con referencia a cómo conducir vehículos de forma segura, parti-cularmente motocicletas. Recientemente habíamos perdido a dos jóvenes en acci-dentes mortales de motocicleta cuando regresaban a la base por la noche. Eso me había molestado mucho y en ese momento, si hubiera tenido la autoridad, habría considerado seriamente desautorizar el uso de motocicletas. A este joven no le gustó la inferencia ya que él tenía una motocicleta.

La razón por la cual se quejaba era tener que ponerse el uniforme formal y comparecer ante un consejo de suboficiales superiores para entrevistarse para ver si iba a ser escogido como *Outstanding Airman of the Quarter* (el aviador excepcio-nal del trimestre). Se suponía que ser elegido para entrevistarse era un honor, y un honor aún mayor el ganar la competición contra aviadores similares de otras orga-nizaciones del ala. Se otorgaban varios premios: un pase de tres días, cenas gratui-tas en algunos de los mejores restaurantes en la ciudad, un bono de ahorro de \$50, entradas gratuitas al cine, foto en el periódico local con un artículo favorable y un comunicado de prensa en el periódico local para el ganador, entre otras cosas.

Le expliqué por qué debería considerarlo un honor y me acordé que ya había ganado en el trimestre anterior. También le expliqué que, además de los premios que podría ganar para esta competición, también estaría compitiendo por el Avia-dor del Año; su nombre sería enviado a la comandancia y tendría derecho a pre-mios de incluso mayor nivel. Le dije que esa es la forma en que reconocíamos a nuestras personas excepcionales y que podía enorgullecerse de eso.

Después me dio un detalle muy importante. Dijo, “Esas cosas no significan mucho para mí. Ingresé en la Fuerza Aérea porque quería trabajar con aviones.

Eso es lo que más me gusta hacer y lo que me hace más feliz. Si quiere hacer algo por mí, ¿por qué no nos deshacemos del lastre de aquí? Hay un par de personas en mi unidad que vi en el centro de la ciudad anoche, que todavía estaban allí cuando me fui y aún no están aquí para trabajar. Habían bebido demasiado, estaban fumando marihuana y no harán nada de trabajo cuando lleguen. Cualquiera cosa que logren hacer en un avión lo tendré que verificar porque no confío en que ellos lo harán bien. Preferiría tener a menos personas haciendo un buen trabajo que el número correcto de personas haciendo un trabajo que habrá que repetir. Si quiere hacer algo por mí que realmente me gustaría, haga eso. Esa sería mi recompensa”.

Este chico era solo un jefe de tripulación y ni siquiera un sargento. No estaba ni siquiera en una función supervisora y no obstante veía la situación con más claridad que nadie. Tenía razón. El punto era simplemente este: reconozca que todos hacen su trabajo (y deje que lo hagan); recompense a las personas que tengan un rendimiento realmente extraordinario (menos del 5 por ciento); adiestre a los que no saben cómo hacer sus trabajos (o vuelva a adiestrarlos si es necesario); encuentre un empleo más útil para los que no estén al nivel esperado (devuélvalos a la vida civil si es necesario); dé siempre ejemplo; y comuníquese. Este es el tipo de liderazgo que esperaba recibir de alguien a un nivel superior, pero lo recibí de un jefe de tripulación de Tennessee.

Entender la situación

Comando y liderazgo dependen en gran medida de lo que se requiere. Es decir, la situación crea la demanda del tipo de liderazgo necesario para que la misión tenga éxito. El liderazgo, pues, es situacional. Debemos pasar un tiempo adicional sobre este tema para entender completamente las presiones y situaciones exclusivas con las que se encontrarán los comandantes de los grupos de operaciones. Creo firmemente que, en su posición como comandante de grupo de operaciones, quizás más que en otra, sus destrezas de liderazgo serán analizadas al máximo. ¿Por qué es eso? El liderazgo sigue siendo liderazgo, ¿cierto? Todos los principios siguen aún en efecto, ¿cierto? Sí, pero un comandante de grupo de operaciones tendrá que ser muchas cosas para muchas personas y a veces todas ellas al mismo tiempo.

Esto es lo que tengo que decir sobre el tema. Tendrá que aplicar su mejor liderazgo a sus subordinados, colegas y superiores, y en el escenario de los comandantes de grupos de operaciones tendrá que aplicarse a los tres, normalmente en el mismo lugar, frecuentemente el mismo día y a veces en la misma sala de forma simultánea. No hablará ni se comportará de una forma con sus comandantes de escuadrones ni tendrá una conducta diferente con su jefe. Tendrá que encontrar una forma de aplicar los principios de buen liderazgo para todos y hacer que den resultado, hacia sus subordinados e iguales y a diario.

Acostumbrábamos a decir que no existía algo como un conflicto de personalidad con su jefe. Si hubiese un conflicto, el problema era con su personalidad, no la de su jefe. Si hubiese un desacuerdo, era tu problema. Sigue siendo así y tendrá que lidiar con eso como nunca, pero no se aplicará necesariamente igual para quienes trabajan para usted.

La Fuerza Aérea actual se enfrenta a una competencia civil tremenda. El personal se ha visto inundado con numerosas ofertas externas, incluidas oportunidades y posiciones de trabajo que exceden por mucho lo que antes era disponible. Así pues, tendrá que encontrar formas de aplicarse a sus subordinados. No tendrá el lujo de despedir meramente a las personas que no rindan de acuerdo a su potencial; no hay suficientes personas preparadas para sustituirlas. Además, no tendrá tiempo de recorrer el proceso de reemplazo. Puede sustituir a alguien de vez en cuando, pero le convendría más dar un paso adicional y traer consigo a sus comandantes subordinados. Eso significa en gran medida que tendrá que tener una relación con sus subordinados en cierta medida diferente de la forma en que sus comandantes se relacionan con usted, por lo que esto le va a resultar nuevo.

Además, tendrá que armarse con todas sus destrezas de liderazgo para asegurarse de ser un miembro de equipo efectivo con sus colegas comandantes de grupo. Lo sé: todos creemos que las operaciones son más importantes que el lado de apoyo de la casa. Pero tanto si es así como si no, la existencia de disensión entre colegas no promoverá la causa de la misión. No hay lugar para envidias, competencia para ser reconocido, recompensas o bravuconerías acerca de quién es el mejor o el más importante. El orgullo y el reconocimiento de que todos tienen un trabajo importante se debe tratar por igual. Su superior, su jefe, su comandante inmediato, querrá ver que usted puede ser un líder entre líderes, no un líder superior a otros líderes. Los comandantes de ala esperan que sus comandantes de grupo sean formadores de equipos y jugadores de equipo mientras siguen liderando sus tropas.

Por supuesto, también debe mostrar las capacidades de liderazgo requeridas a su comandante inmediato. Si produce un buen rendimiento con sus colegas, su jefe lo verá y lo sabrá, pero además, su jefe debe ver en usted la capacidad de incluso tener más responsabilidad. Debe poder servirle como quiere que usted le sirva, manteniendo al mismo tiempo el tipo de liderazgo necesario para sus subordinados y colegas. Su jefe desea ver un líder y un comandante fuerte que pueda hacer el trabajo mientras fortalece y aumenta la capacidad de todas las unidades a su mando. Ese no es un trabajo pequeño, pero es el suyo.

Tiene que ser efectivo en todas estas áreas. No hay nadie que sea más importante que los demás y son interdependientes. El que rinda igualmente bien en todas ellas será el líder más efectivo.

Adiestrar

Probablemente la función individual más importante que tiene lugar en la Fuerza Aérea cualquier día es el adiestramiento. Si sumara todo el tiempo de servicio y todo el tiempo de vuelo de la Fuerza Aérea de EUA., desde que se convirtió en su propio servicio en 1947, probablemente hallaría que más del 95 por ciento del tiempo se pasó en adiestramiento. Incluso volamos algunos eventos de adiestramiento cuando regresábamos de misiones de combate. El adiestramiento es lo que hacemos más y por una buena razón. Nunca se puede ser demasiado bueno en lo que uno hace.

El adiestramiento no es solo un adiestramiento de escuela formal. Estamos adiestrando siempre a alguien para que nos sustituya. Los jefes de vuelo adiestran a los aviadores; los comandantes de vuelo adiestran a los jefes de vuelo; los oficiales de operaciones adiestran a los comandantes de vuelo; los comandantes de escuadrones adiestran a los oficiales de operaciones. En los campos de prisioneros de guerra, los líderes mantenían siempre una sucesión al mando. Teníamos que estar seguros de que alguien estaba listo para ocupar la posición de líder si el oficial superior fuera retirado del sistema por algún motivo.

Algunos líderes creen que tienen que saberlo todo sobre todo: que deben tener suficiente conocimiento sobre cada función en la organización, de modo que puedan hacer cada trabajo tan bien como las personas asignadas para hacerlo. Tratan de ser expertos en cada faceta de la operación. Esa no es la forma de tener éxito. El líder sabelotodo no es el que tiene éxito: el que lo entiende todo, sí lo es.

Algunos líderes tienen la noción equivocada de que para tener éxito deben ser indispensables. Cometan el error de tratar de hacerse demasiado importantes para la unidad y la misión. No obstante, los grandes líderes hacen que una organización funcione tan bien que su ausencia apenas se nota. Lo importante es recordar que como líder no desees ser indispensable: al contrario, lo que debes querer hacer es formar un equipo, no un imperio.

Ayudar

Ayudar significa “obtener ayuda”. Nadie ha dicho nunca que usted tenía que hacerlo todo y eso es bueno, simplemente porque no puede hacerlo. Necesitará apoyo de las organizaciones que le rodean y dentro de su organización. ¿Quién dijo que el liderazgo no puede venir de dentro?

A veces se desarrolla un impedimento importante en un área de la que debe obtener el máximo apoyo: *HQ* (el cuartel general) o *MAJCOM* (Estado Mayor). Normalmente todas las funciones principales en la organización de un ala tienen una función paralela en el *HQ* y cada ala tiene un *stovepipe problem* (restricción del

flujo de información entre las alas y su equivalente en el *HQ*, con el resto de las alas en el ala) hasta cierto grado. La razón es que el avance de la carrera profesional de sus jefes se basa, en gran medida, en la opinión de los administradores funcionales del *MAJCOM*, así como en la opinión de su comandante inmediato, por lo que el jefe trata de agradar a ambos y a veces el comandante de la unidad recibe poca atención o ninguna.

Al principio, me cansaba de tener al *MAJCOM* tratando de controlar mi ala, por lo que hice unas cuantas citas, fui a ellos y pasé un día y medio en reuniones con su personal del Estado Mayor. En estas reuniones, tenía algo para todos en lo que apoyarme. Les dije algunas de las cosas que estaba tratando de hacer y cómo podía usar su ayuda para hacerlas. Esto les hacía sentirse aceptados en nuestra organización y que formaban parte de nuestro equipo. Lo eran, por supuesto, pero ahora trabajaban conmigo y veían nuestra misión a través de nuestros ojos y no los ojos del *MAJCOM*. Este método realmente da resultado. Debe formar un grupo: un grupo de partidarios que deseen formar parte de una operación exitosa y que saben que desempeñan un papel en ella. En otras palabras, debe desarrollar una comunidad. Esta es su organización, en la que tiene que mandar y liderar, pero cuanto mayor sea la participación que pueda obtener, más serán los recursos que podrá aportar referentes a sus problemas y mayor será la ayuda que recibirá para sus iniciativas.

Tal vez el Comando de Adiestramiento Aéreo (ATC por sus siglas en inglés) era especial; sé que Bennie Davis lo era. Estaba en la Academia (en Colorado) cuando fui seleccionado para ser el comandante de ala de la base aérea de Williams (en Arizona). Tuve que ir a la base aérea de Randolph (en Texas) para pasar mi prueba como piloto instructor ejecutivo justo antes de la graduación, después volver a la Academia para atar cabos sueltos y de ahí proseguir a la base aérea de Williams. Me reuní solo una vez con el General Davis, brevemente, en una cena y no había hablado con él desde que me llamó para decirme que me iba a encomendar la tarea. Había terminado mi último vuelo de la mañana y estaba en el cuartel de oficiales solteros empacando mis cosas (el avión que me iba a llevar de vuelta a Colorado estaba programado para despegar en aproximadamente una hora), cuando sonó el teléfono. La secretaria del General Davis quería saber si podía pasar a verle antes de irme. La respuesta fue “sí”.

De hecho, había estado pensando toda la semana, “¿Debo llamarle y preguntarle si desea verme? ¿Debo pedir una cita e ir justo para ver como él es, o qué?” Así pues, me quede muy aliviado cuando me pidieron que fuera a verle. Esa reunión tardó menos tiempo que lo que se tarda en describirla. Ni me senté. Fue así:

Davis: “Bien, Bud, ¿cómo fue el adiestramiento?”

Yo: “Bien, mi general.”

Davis: “Estás obteniendo una gran ala por allá”.

Yo: “Sí, mi general.”

Davis: “No creo que hay ningún problema”.

Yo: “No, mi general”.

Davis: “Si necesita algo, mi teléfono está aquí mismo. Llámeme directamente; no tienes que ir a través de nadie más”.

Yo: “Gracias, mi general”.

Davis: “Por supuesto, si hay algo que crea de lo que deba estar alertado, llámeme. A nadie le gustan las sorpresas”.

Yo: “Sí, mi general”.

Davis: “Es tu ala. Tu toma las decisiones. Buena suerte”.

Yo: “Gracias, mi general”.

Y al darme la vuelta para irme:

Davis: “Cuando haga buen tiempo y no tengas nada que hacer, llámeme y me subo al T-39 y me voy a jugar golf contigo”.

Yo: “Sí, mi general; gracias, mi general”.

Siete meses después me presenté en el *HQ* como general de brigada selecto y fui a mi nueva oficina a cargo de logística para ATC (ATC/LG por sus siglas en inglés): un trabajo para el que estaba mal preparado, incómodo y que estaba vacante debido a que el titular previo ya había salido para el Pentágono. Después de tres días mudando muebles, empecé a preguntarme, una vez más, si debía pedir una cita para ver al jefe, o simplemente qué protocolo debería seguir un nuevo general de una estrella en un nuevo trabajo. Sabía que la reunión semanal del Estado Mayor iba a ser el lunes; pero era jueves y estaba despistado. Entonces vino mi secretaria y me dijo que la oficina del General Davis estaba al teléfono y que el general quería saber si tenía un momento para verlo. Mi respuesta fue, “Sí, mi general”.

Esa reunión duró unos 20 minutos. Fue simple y directa. Esencialmente me dijo: “Bud, sabes cómo trato a mis comandantes. Les doy toda la libertad que necesitan para tener éxito. Espero que mi Estado Mayor les apoye y les dé todo lo que sea legal que necesiten para mandar y liderar de forma exitosa. Si desean algo que el reglamento no permita, el Estado Mayor y *HQ* debe aconsejarles y después tratar de encontrar una forma de hacerlo, legalmente. Si es importante y es necesario cambiar un reglamento, cámbialo. Tu trabajo no es preparar presentaciones y esquemas de posiciones para mí: tu trabajo es apoyar a nuestros comandantes en el campo. Solo escojo a los comandantes que pueden tener éxito. Cuando flaquean, miro primero para ver si el Estado Mayor los está apoyando de forma adecuada. Espero que trabajes con todo el Estado Mayor. Recuerda: la misión no está aquí

en la comandancia. La misión se cumple en el campo. Bienvenido al Estado Mayor y me alegro de tenerte abordo. ¿Puede jugar al golf este sábado por la mañana?” Yo: “Sí, mi general”.

Eso es lo que llamo dar dirección. ¡Qué concepto! Créame, te hace pensar todas las noches al salir de su oficina, “¿He hecho todo lo que podía para apoyar a los comandantes en el campo? ¿Hay algo que se me olvidó? ¿Hay algo más que podría haber hecho? ¿Lo que hemos hecho va a dar el efecto deseado? ¿Las medidas tomadas fueron llevadas al campo de forma útil?”

Creer

Hay al menos tres cosas en las que creer—y recuerda; existe una gran diferencia entre lo que uno sabe y lo que uno cree. Pones tu alma en juego en lo que crees, pero pones tu vida en juego en lo que sabes. Lo que crees es lo que te puso en la lucha; lo que sabes es lo que te lleva al objetivo y te trae de regreso.

“Gerónimo”. ¿Qué es eso? Es un término que se usaba para entrenar a paracaidistas de la Segunda Guerra Mundial (SGM). Tenían que gritarlo cuando saltaban de un avión para que no contuvieran el aliento, para dar a las líneas estáticas unos pocos segundos para desplegar el paracaídas y como señal de que tenían que tirar de su paracaídas de reserva. Ese es también el nombre de un famoso jefe nativo americano y me hace recordar un rasgo común de casi todas las tribus nativas americanas. Es bien conocido que los nativos americanos tenían que vivir con la tierra, de hecho, que vivían de la tierra. Usaban todo de lo que mataban; no desperdiciaban nada. Comían la carne; usaban las pieles, las pezuñas, los cuernos, los dientes, todo; y solo mataban lo que necesitaban. Sabían que, si mataban demasiados animales, pasarían hambre después. No creían en “ser dueños” de nada, incluyendo la tierra. Tenían que estar en armonía con sus alrededores y vivir con la tierra y dentro de la tierra. Solo podían tomar lo que les ofrecía la naturaleza.

Conozco numerosas historias de la SGM, Corea y Vietnam donde los líderes llegaban a una organización y hacían un trabajo aparentemente fantástico. El problema es que gastaban todo el tiempo de vuelo, usaban todos los recursos, se aseguraban de que las personas adecuadas recibían las misiones adecuadas, recibían las medallas, derribaban los aviones caza rusos Mikoyan (MiG, como se conocen comúnmente) y después se iban. Al pobre líder que les seguía les dejaban un equipo que no estaba listo para actuar, demasiadas personas sin estar capacitadas completamente en todas las misiones y sin suficientes buenos aviones para hacer el trabajo. Sin embargo, este no es tu mando para poseer: es tuyo para mantenerlo, mejorarlo y dejar al líder siguiente una organización mejor que la que encontró. Se llama gerencia.

Tenía un comandante de escuadrón en la base aérea de Williams que había venido de enlace legislativo al Pentágono y seguía insistiéndome que quería que algunas *CODEL* visitaran la base. No tenía ni idea de lo que era una *CODEL* (es una delegación del Congreso). Después de que me lo explicó seguí sin entenderlo; después de todo, yo tenía un trabajo que hacer y ellos debían tener su propio trabajo también. No obstante, siguió explicándome que yo tenía un tipo de obligación de tomar el tiempo para que vinieran y vieran de primera mano lo que hacíamos y lo importante que era, para que pudieran volver a sus Comités de Servicios Armados, por ejemplo, y promulgar una mejor legislación que nos ayudara a cumplir con nuestra misión. Así pues, cedí.

El primer visitante fue Bob Dornan y era realmente bueno. Era un republicano conservador de California con historial militar y un gran partidario de las Fuerzas Armadas. La siguiente fue una mujer llamada Beverly Byron, una demócrata de Maryland del Comité de Servicios Armados de la Cámara de Representantes, que era conocida por ser bastante partidaria de las Fuerzas Armadas. El esposo de Beverly había sido un representante del Congreso que murió repentinamente mientras corría a lo largo del canal en Georgetown, y ella terminó su período en el puesto y ganó su reelección por su propio mérito. Cuando llegó, le dimos las orientaciones normales y le ofrecimos un vuelo en el T-38. Fuimos la primera ala en graduar mujeres pilotos y mujeres pilotos de instrucción, por lo que realmente quería saber de ese aspecto del adiestramiento.

Tenía un problema menor en curso y esperaba que no saliera a relucir allí. Tenía una mujer piloto que estaba a punto de graduarse y que estaba soltera cuando llegó allí, pero se casó con uno de los instructores cuando se estaba adiestrando. Ambos fueron reasignados y a ella no le gustaban los destinos que les habían dado: ella estaba destinada en la base aérea de Norton (en el sur de California) para volar C-141 (avión de carga) y él en la base aérea de March (en el norte de California) para volar KC-135 (avión tanquero). Ella protestó seriamente al departamento de personal y amenazó con llamar a su representante en el Congreso. Yo le había concedido una entrevista para tratar de ver lo que pensaba de su carrera en la Fuerza Aérea. Le expliqué que podían vivir entre las dos bases, que así cada uno podía desplazarse hasta el trabajo y que esto debería dar muy buen resultado. Ella no quería saber nada de eso; quería que ambos estuvieran en la misma base, volando los mismos aviones. Cuando le pregunté cómo se imaginaba los siguientes 10–15 años en la Fuerza Aérea juntos, me explicó todo: primer destino juntos, volar el mismo avión, en el mismo escuadrón, en las mismas misiones; ir juntos a la Escuela de Oficiales de Escuadrón; después otro destino; luego al ACSC juntos; a continuación, al Pentágono juntos, etc. Le dije que estaba soñando y que había muy pocas posibilidades o ninguna de que eso ocurriera.

Al llegar el viernes, Beverly era el centro de atención en una mesa justo delante del bar donde todos podían verla y una de las primeras personas que se acercó fue esta joven mujer. Me incliné para oír lo que estaba pasando y oí que Beverly le echaba una bronca. Le dijo cómo había perdido a su esposo y que tenía que hacer algunas cosas que nunca pensó que tendría que hacer y que la vida no te da ninguna garantía, solo oportunidades. Le dijo a la joven que ahora tenía una, pero que, si no lo podía ver, tal vez debería dejar el servicio ahora. ¡Ojalá pudiera haber dicho eso yo!

A la mañana siguiente, sábado, estaba guiando a Beverly por la base y explicándole todas las cosas que estaba haciendo mi ala para mejorar las condiciones de vida y trabajo. Afortunadamente, solo había un pequeño grupo de personas cuando le mostré lo que había hecho mi ala con proyectos de autoayuda, lo que estaba logrando mi ala con proyectos de construcción militar, etc., cuando me detuvo súbitamente diciendo, “Coronel, sigues diciendo ‘mi ala’. Pensaba que todo esto pertenecía a los contribuyentes”.

Me sentí como si justo hubiera ganado la medalla de oro olímpica de atrapar jabalina, quiero decir, justo en el estómago. Tenía razón: no era mi ala. No creo que realmente sintiera que fuese así, pero me estaba identificando en demasía con ella. Todo lo que hay en esa base pertenece a nuestro país y lo mismo las personas. Solo soy un gerente. Me han confiado la responsabilidad de cuidar del ala; de ver que se cumple la misión asignada y de que se usen los recursos de forma prudente y efectiva. Es como la creencia de los nativos americanos: debo vivir con lo que tengo. No puedo desperdiciarlo. ¡Liderazgo es gerencia!

Sea usted mismo

Es de esperar que lo más fácil del mundo sea ser uno mismo, pero eso no es necesariamente así. Podemos permitirnos, con el tiempo, estar tan preocupados del estilo de liderazgo, porque hemos pasado tanto tiempo y hecho tanto esfuerzo en estudiarlo, que tenemos la tendencia de olvidarnos de quiénes somos. Así pues, no nos preocupemos de estilos de liderazgo; de todas maneras, tendrá que usar estilos diferentes en momentos diferentes.

Recuerde, el liderazgo es situacional. Tendrá que adaptar sus talentos y destrezas a la situación en la que se encuentre. Eso no significa que los fundamentos, los rasgos y las características de liderazgo dejen de ser válidos, o pertinentes, o deban ponerse en riesgo. Simplemente significa que tendrá que aplicar diferentes métodos en diferentes medidas según lo exija la situación.

Recuerde esto: no puede engañar a su personal. Con el tiempo y no mucho, probablemente llegarán a conocerle realmente, y si usted es falso lo sabrán antes de lo que piensa. Sea usted mismo.

Siempre quise verme como el comandante de grupo interpretado por Gregory Peck, en la película “*Almas en la hoguera*” (*Twelve O’Clock High*). Es una pena, porque no soy Gregory Peck y ya no hay más bombarderos B-17. Eso no significa que no pueda usar algunas de las lecciones de liderazgo representadas en esa magnífica película de hace casi 75 años, pero no puedo ser Gregory Peck y sería un gran error que tratara de serlo.

Esta es una tendencia natural. Cuando era un subteniente nuevo en Europa, el comandante de nuestro escuadrón era el inigualable Chuck Yeager. Nunca decía mucho y tampoco se le veía mucho, desgraciadamente, pero influyó mucho en el escuadrón. No se podía evitar cómo se comunicaban los pilotos por el aire: todos tenían tendencia a imitar su pronunciación de Virginia Occidental. Lo que más se notaba era la forma en que decía *Roger*. Le salía siempre como *Uh-Roj*. La gente quería ser como él, sonar como él y lo que era más importante, poder volar como él. No obstante, por supuesto, con simplemente decir las palabras no se hace el trabajo. Solo habrá un Chuck Yeager. Puede haber mejores comandantes de escuadrón, pero ninguno como él.

Sé que usted quiere ser bueno en lo que hace, por lo que debe saber esto: también su gente quiere que lo sea. Desean un buen liderazgo y suponen que usted se lo va a dar hasta que demuestre lo contrario. También saben que es humano y que cometerá errores; simplemente no quieren que sean demasiados. Quieren que sea un poco mejor que ellos en el desempeño de sus obligaciones, y si hace las cosas tan bien como ellos, le elevarán de todas maneras, porque desean un líder al que puedan admirar. Así pues, no trate de elevarse antes de tiempo; no dará resultado. Deje que lo hagan por usted: lo harán. No podrá engañar a su gente, simplemente sea usted mismo. Es por eso que le hemos escogido: nos gusta tal como es.

Altruismo

Doy importancia a todas las áreas de las que hemos hablado hasta ahora, pero si hay una que captura todas las llaves de nuestro éxito está probablemente aquí; si es que has definido el éxito debidamente.

Servicio es todo lo que somos: llevamos un uniforme; estamos por definición en un servicio. Servir significa tener la voluntad de poner al servicio por encima de uno mismo y darse cuenta que el mayor placer que puede obtener es servir: a otros, en una misión, al país, a la unidad, a algo más grande que usted, a algo más importante que usted. Tiene que querer servir en esta misión, en su unidad, a su gente, en esta obligación, hasta el punto en que este servicio es incluso más importante que ser reconocido por la función que desempeña en ello. Tiene que sentir que importa poco o nada quién reciba el reconocimiento cuando las cosas salen bien y no tener miedo de asumir la culpa cuando salgan mal. Es mejor que se acostumbre, porque no siempre le reconocerán las cosas cuando salen bien, pero le culparán de ellas cuando salgan mal. Cuando haya llegado al verdadero nivel de servicio, de

altruismo, donde su deseo de servir domine a su deseo de reconocimiento personal, recompensa o distinción, entonces probablemente va a tener éxito y también lo tendrá su gente, porque habrá establecido el ejemplo para tener éxito.

Gracias y buena caza a todos ustedes. □



Coronel Richard Reynolds, USAF (Retirado)

Sirvió 23 años en operaciones de aviones caza en varios lugares de todo el mundo, incluido el Medio Oriente, Europa y el Sureste de Asia. Entre sus escritos se incluye una publicación de la Universidad de Harvard, *What Fighter Pilot's Mothers Never Told Them About Tactical Command and Control—and Certainly Should Have* (Lo que las madres de los pilotos de aviones caza nunca les contaron sobre comando y control tácticos y que ciertamente se lo deberían haber contado) y un libro de Air University Press, *Heart of the Storm—The Genesis Of The Air Campaign Against Iraq* (El centro de la tormenta: génesis de la campaña aérea contra Irak), ahora en su 11ª impresión. El Coronel Reynolds reside en Huntsville, Alabama.



General de División William J. Breckner, USAF (Retirado)

El General de División William “Bud” Breckner voló en una amplia variedad de aviones caza e interceptores durante su carrera de 31 años en la Fuerza Aérea, que incluía dos períodos con la Armada como piloto de intercambio volando 100 misiones de combate en A-4 desde el *USS Intrepid* en la Estación Yankee en el Golfo de Tonkin. Regresó al Sureste de Asia piloteando F-4 *Phantoms* y mientras volaba sobre Hanoi fue impactado por un misil tierra-aire y pasó tiempo allí como prisionero de guerra. Después de su repatriación en marzo de 1973, el General Breckner voló el F-106 y estuvo al mando de la Escuela de Armas Interceptoras de la Fuerza Aérea. El General Breckner, un líder carismático e innovador, ascendió rápidamente por una serie de posiciones clave en la Fuerza Aérea y terminó su carrera como comandante de la 17ª Fuerza Aérea en la base aérea de Sembach, Alemania. Mientras estuvo allí, diseñó, construyó y comandó el primer Centro de Operaciones Aéreas Combinadas (CAOC) en Europa que condujo a la modernización y uso efectivo del poder aéreo que vemos hoy. El General Breckner murió en un accidente de automóvil el 16 de febrero de 2008.