

# Principios Organizacionales y de Liderazgo para los Líderes Superiores\*

GENERAL (USAF) W. L. CREECH

*Es un honor que me hayan pedido que contribuya a esta importante publicación mis opiniones sobre el liderazgo y la organización adquiridas durante más de 37 años y medio de servicio en la Fuerza Aérea. Usted, el lector, tendrá la oportunidad de ayudar a moldear y darle forma a nuestra Fuerza Aérea convirtiéndola en una organización cada vez más dinámica y productiva; tendrá la oportunidad de contar con una apreciación de la función absolutamente esencial que el liderazgo desempeña en el hecho de que la capacitación es importante. Además, he incluido mis puntos de vista sobre los principios organizacionales porque el liderazgo, en todos los niveles, puede florecer solamente si no es ahogado por conceptos y métodos organizacionales desacertados que dejan poco o ningún espacio para un liderazgo verdadero, y creatividad e innovación a los niveles más bajos donde la organización o prospera o fracasa. Este artículo proviene de una copia de un discurso el cual tuve el privilegio de pronunciar, de improviso, durante un simposio de liderazgo y administración auspiciado por la Universidad del Aire hace unos años atrás. Creo que los temas son tan oportunos y relevantes ahora como lo fueron en aquel entonces, y la espontaneidad de esas palabras se prefiere en lugar de una disertación seca de un tratado escrito. Durante mi interesante carrera en la Fuerza Aérea de Estados Unidos, siempre creí que yo podría marcar la diferencia. Ustedes también pueden hacerlo. Quizás estas palabras les ayudarán a medida que emprenden esa tarea.*

**U**NA BUENA MANERA de comenzar es con el reconocimiento de que en la Fuerza Aérea de Estados Unidos, de hecho, administramos y guiamos muy bien. En cuanto a eso, durante mi encarnación como comandante de una división de productos (ESD) del AFSC, tuve muchos contactos con personas en la industria norteamericana, visité sus fábricas. Los observé trabajar porque estaban fabricando nuestros productos. Vi empresas buenas y malas. Vi creatividad y dedicación. En una ocasión también vi un administrador deficiente e insensible. Por lo tanto, puedo decir sin evasivas que nosotros administramos tan bien como la norma en la industria norteamericana, y en términos generales de administración y liderazgo, lo hacemos hasta mejor. Entonces, no tenemos por qué disculparnos. Por otra parte, podemos generar mejoras considerables. En mi opinión, el potencial de mejora se divide en dos categorías principales: lide-

razgo y los cambios en la organización que permiten que ese liderazgo prospere. A medida que miramos hacia el futuro, creo que debemos basar nuestros cambios y nuestros conceptos en una nueva apreciación de la naturaleza de los seres humanos. Y tenemos que desarrollar un entendimiento mucho mayor del papel central, y de hecho crítico, que desempeña el liderazgo. También tenemos que valorar mucho más de lo que hacemos hoy, cómo fundamentalmente nuestros métodos organizacionales influyen en el funcionamiento correcto de liderazgo; específicamente cómo algunos métodos lo propician y otros lo reprimen.

Más adelante, les diré algo más sobre la organización. En términos sencillos, déjenme decirles que cualquier organización, indistintamente de su naturaleza u orientación, tiene que ayudar a crear enfoque y compromiso por parte de sus miembros. A lo largo de mi carrera practiqué y prediqué el concepto de que

\*Transcripción de un discurso del autor y reimprimido con su permiso

una organización exitosa tiene que basarse en valores y principios intrínsecos que están en armonía con la naturaleza esencial de los seres humanos. En mi propio caso, siempre pensé que cualquier organización de la cual yo estaba al mando siempre estaría mejor servida por un modelo organizacional basado en las “cinco P”: personal, propósito, orgullo (*pride*), profesionalismo y producto. Todas son importantes, todas trabajan juntas sinérgicamente. No le presten la suficiente atención a cualquiera de las cinco, y el modelo fracasa y la organización avanza a duras penas. Analícelos cada una un poco más de cerca.

La idea de que todo comienza y finaliza con las personas exige un poco más de elaboración. Y, sin embargo, he visto caso tras caso de insensibilidad espantosa ante esa verdad fundamental en todas las profesiones, públicas y privadas. Este es el elemento fundamental de una organización exitosa. Uno siempre debe tomar en cuenta primero a las personas, tratarlas bien y colocar suma importancia en su bienestar, estado de ánimo y la oportunidad de crecer y sobresalir.

Pero no es suficiente inculcar en las personas correctas la actitud correcta, uno también debe inculcarles un firme sentido de compromiso y dirección, un firme sentido de propósito. Por lo tanto, el propósito es un ingrediente clave para una organización exitosa, y debe ser cultivado y alimentado. Eso suena evidente, pero demasiados administradores le prestan escasa atención a ello—dándolo por sentado, en general. Tiene muchas dimensiones, y uno tiene que esmerarse mucho. Primero, hay una variedad de propósitos que entran en juego cuando uno está lidiando con personas. Para comenzar, está el propósito de la organización—la misión, por decirlo así. Pero también están los propósitos de todas las personas dentro de la organización. Esos propósitos recorren toda una gama—tales como la necesidad y el deseo de cuidar de sus familias, contar con un trabajo que sea un reto, ser tratado de manera justa y objetiva, contar con cierto grado de autoridad y responsabilidad, recibir la compensación y el reconocimiento apropiado, y otros más. Los líderes excelentes comprenden que hay una variedad de propósi-

tos que entran en juego, y ellos tratan de unir un propósito común de dos maneras esenciales. Uno, lograr que las personas trasciendan sus propósitos individuales como su enfoque principal y entren en armonía con el propósito fundamental de la organización para apoyar completamente sus objetivos. Y, segundo, los líderes excelentes son sensibles a aquellos propósitos individuales y los reconocen y los tratan de maneras que creen un espíritu de unidad y motivación individual. Al hacerlo, los líderes excelentes mantienen ese conjunto de propósitos convergente en la misión que se debe llevar a cabo. Y ellos reconocen que a una organización le suceden cosas malas cuando los propósitos están divergentes y en discordia. De eso es que se trata el enfoque, y se tiene que crear—no sucede por sí solo.

Luego, usted tiene que hacer que su orgullo trabaje a su favor. Todas las organizaciones grandes que he visto tenían un orgullo increíble. El personal que trabajaba en ellas tenía orgullo, y los comandantes comprendían que tenían que hacer un llamamiento a ese orgullo teniendo cosas acerca de las cuales sentirse orgullosos. Yo le llamo al orgullo el combustible del logro humano. Después de todo, ¿para qué pagar un precio adicional para hacer algo especialmente bien a menos que usted se sienta bien sobre ello y sobre su unidad también? Nuevamente, uno no puede sentir orgullo al menos que usted cuente con algo sobre lo cual se sienta orgulloso. Puede tornarse contagioso. Pero también es contagioso si no hay mucho de lo cual sentirse orgulloso. Lo opuesto del orgullo es la vergüenza, y su acompañante es la apatía. Vergüenza: “Caramba, esta base está descuidada. Las instalaciones están pésimas”. “Cielos, nadie le presta atención al mantenimiento”. Comentarios como esos les matan el deseo a los empleados. Creo firmemente que todas las bases e instalaciones en el Comando Táctico de la Fuerza Aérea (TAC) deben estar en las mejores condiciones que podamos lograr. Estaban pintadas, limpias, las instalaciones recibían buen mantenimiento y la buena limpieza era obvia. Abrimos tiendas de autoayuda por todo el comando para que el personal pudiese arreglar sus propios entornos. Costó algo de dinero, pero el

costo fue insignificante en comparación con lo que logramos. ¿Por qué lo hicimos? Para engendrar orgullo. Para transmitir un sentido generalizado de excelencia para que nuestro personal se sintiese bien acerca de ellos mismos—y su rendimiento fuera acorde. La calidad engendra calidad. Los líderes excelentes proveen un clima que produce orgullo. Ellos logran que esto suceda. Es un elemento crucial en forjar una organización de primerísima categoría.

Todos sabemos qué significa el profesionalismo. Y lo reconocemos cuando lo vemos, inclusive lo vemos en el desfile de la Revolución de Octubre en Moscú. Ellos conducen en líneas impecablemente rectas y los vehículos lucen excelentes. Usted no ve manchas de aceite ni pintura descascarillada en la rejilla de comienzo del Indianápolis 500. Usted percibe un sentido de profesionalismo. Pero todos sabemos que el profesionalismo es mucho más amplio que eso. También abarca las normas de comportamiento y nuestro compromiso con la excelencia. Los líderes excelentes propician el profesionalismo. Más que eso, insisten en él. Tienen que haber normas de comparación, y tienen que ser normas altas. Solamente en la televisión es que un escuadrón considerado una “oveja negra” puede de alguna manera transmitir que ser descuidados, desordenados e indisciplinados es igual a un rendimiento excelente. Eso es una tontería. En todos mis años de observar organizaciones nunca he visto esa combinación. Las organizaciones con normas pésimas invariablemente son organizaciones pésimas. Las normas altas por sí solas no garantizan una gran organización, pero los líderes excelentes comprenden que ellos forman parte de uno de los cimientos absolutamente vitales.

La quinta “P” es producto. Las buenas organizaciones buscan maneras de enfocar claramente su producto, y también encuentran maneras de medirlo—o sea, medir su éxito o fracaso. Eso es lo que estábamos haciendo en TAC cuando cree el “régimen de misiones” mensual como una herramienta de medición importante, y lo colocábamos en tarjetas de calificación en las entradas principales de la base y en los periódicos de la base. Así fue

como ayudamos a crear el enfoque y la evaluación objetiva en el área crucial de proveer adiestramiento para el combate. Y así fue como aumentamos al 80 por ciento el régimen de misiones que cada avión de combate de TAC voló durante mis seis años y medio como comandante de TAC. Por supuesto, una parte fundamental de todo el proceso fue el reconocimiento y los premios (uno no puede distinguir los ganadores sin un marcador). Todo líder se debe esforzar por materializar el(los) producto(s) de su organización; y mantenerlos claramente enfocados para todos. Él, o ella, debe medir objetivamente de manera que se mitigue el autoengaño desenfrenado que es parte ineludible de la subjetividad humana. Unas cuantas metas importantes. Maneras para poder comparar esas metas. Después de años de experiencia, estoy convencido de lo siguiente: Cuando el rendimiento se mide, mejora. (Mejora tan sólo por el hecho de que se está midiendo.) Segundo, cuando el rendimiento se mide y se compara (con las metas, historia, unidades similares), el rendimiento mejora aún más. Y cuando el rendimiento se mide, compara, y se reconoce y la mejora significativa se premia, entonces la productividad verdaderamente se dispara. No sucederá a menos que los líderes lo logren—estando en consonancia con la dinámica de la naturaleza humana y proporcionando las herramientas e incentivos que crean el enfoque y movilizan la motivación.

Ese es el modelo. Las “cinco P”. Todas son necesarias. Si puede impulsarlas todas a la vez usted tendrá un personal feliz, involucrado y motivado, y una gran organización que triunfará en todo lo que hace. Pase por alto cualquiera de las cinco, y no lo logrará. Es así de sencillo.

(Nota: Durante los seis años y medio que tuve el privilegio de estar al mando de TAC, la productividad en las misiones de aeronaves aumentó por un 80 por ciento; el récord de seguridad mejoró un 275 por ciento, reflejando mejoras tanto en calidad como cantidad y lográndolas de manera concomitante con un gran aumento del adiestramiento en realismo/riesgo. Nuestra retención aumentó de una baja histórica a la más alta en la historia, refle-

jando una mejora en la satisfacción y la motivación. Los porcentajes mejorados de aeronaves de TAC aptas para la misión representaron un ahorro equivalente a \$12 mil millones de dólares, y la capacidad de combate en las misiones en tiempo de guerra se duplicaron a más del doble. Esos logros se llevaron a cabo con personal, repuestos e inventarios que en realidad fueron más bajos para gran parte del periodo que cuando comenzamos, y varios años de gastos anémicos en la defensa. Este récord lo logró el personal de TAC, no yo. Sin embargo, estoy convencido que no hubiese sucedido sin lo siguiente: (1) Los líderes de TAC le prestaron atención a las “Cinco P”; (2) nos reorganizamos extensamente para apartarnos de las nociones ruinosas del pasado de centralización y consolidación; y un nuevo enfoque ascendente—representado por COMO, COSO e iniciativas similares—creó líderes a todos los niveles que tomaron la iniciativa; (3) creamos el enfoque y atribuimos poderes, premiamos y reconocimos y (4) cuidamos del personal. Funciona. No es un misterio.)

En vista de su importancia apremiante, cabe mencionar unos cuantos pensamientos sobre mi opinión del verdadero significado de liderazgo. El individuo que administra una actividad o función debe ser completamente responsable de esa actividad, y cómo el personal en ella se debe sentir y actuar. Esa es la palabra clave, responsabilidad. Responsabilidad de mejorar las cosas. No estar solamente a cargo de la actividad o función, sino ¡mejorarla! Y tiene que ser mejor no solamente de maneras intuitivas y su evaluación subjetiva, sino de maneras visibles y que se puedan medir. Maneras mensurables de manera que todos en la organización concuerden que: Sí, somos mejores—y cada día mejoramos más. Y para ello los líderes tienen que lograrlo. Eso no significa que el líder lo hace todo él solo. Al contrario. Los líderes tienen que delegar libre y completamente, y fomentar la participación y la iniciativa en todos los niveles. El líder no puede ser un tipo de administrador reactivo, que espera que las cosas sucedan y luego reacciona. El líder tiene que ser proactivo, dinámico, informado e involucrado. Durante mis años en los niveles superiores, en

trabajos importantes en PACAF, USAFE, AFSC, Estado Mayor y TAC, cada vez que veía una buena organización, una buena ala, un buen taller de motores a reacción, una buena sección de finanzas, un buen escuadrón de ingeniería civil y así sucesivamente, siempre sabía qué estaba sucediendo en esa organización. Un líder excelente estaba involucrado y lográndolo, y lo estaba haciendo mejor.

¿Cuáles características y cualidades ejemplifican los líderes—ya sea hombre o mujer—al crear ese tipo de organización? Ellos saben lo que está sucediendo. Ellos tienen un sentido de responsabilidad total. Ellos establecen normas altas. Ellos dan el ejemplo y marcan la pauta. Ante todo, no permiten la aplicación selectiva de las normas. No conozco un camino más ruinoso para los comandantes que la aplicación selectiva de reglas y normas. Porque el comandante, el líder o el administrador es el modelo a imitar. Si los comandantes aplican las normas selectivamente, entonces tan sólo les están enseñando a sus subordinados la aplicación selectiva. Entonces, ellos indudablemente harán sus propios procesos de selección— ¡y para colmo diferentes selecciones! Una vez que toma ese camino, usted está quemado. Créanme. Lo he visto una y otra vez. Los líderes excelentes tienen normas muy altas, y las hacen cumplir sin temor ni favor.

Además, los líderes excelentes defienden la integridad absoluta, la honradez absoluta. Ellos predicán el concepto de la honradez y la franqueza en la organización. Eso parece obvio. Sin embargo, como ejemplo, a muchos les resulta difícil que un inspector general venga a realizar una inspección. Si usted es honrado y franco acerca de su comando, usted le da la bienvenida al inspector general. (Durante mi carrera no tan sólo acogía las visitas del inspector general—las pedía.) Usted quiere que su comando esté mejor y no tiene nada que ocultar. Recuerde que funciona en ambas direcciones. Ellos le pueden decir cuán genial es usted tan fácil como le dicen cuán deficiente es. De usted depende que usted sea o no genial. Si no lo es, usted debe querer saberlo. Si lo es, y el inspector general lo confirma, entonces crea aún más orgullo dentro de su unidad. Los líderes excelentes practican la integridad en pen-

samiento, palabra y obra. Y ellos insisten en la integridad, honradez y franqueza por parte de sus subordinados. También se consideran responsables por la disciplina de la unidad. Una organización militar depende absolutamente de la disciplina y la lealtad. (En cuanto a eso, cualquier organización de todo tipo depende de la ejecución disciplinada para llevar a cabo su misión.) Disciplina justa y razonada—pero aún así disciplina. Cuando los líderes se descarrilan en este aspecto, según mi experiencia usualmente es porque confunden la benevolencia con el liderazgo. O confunden sus metas personales con las metas de la organización. ¿Cuál es una meta personal que todos compartimos? Caer bien. A casi todo el mundo le gusta caer bien. Pero los líderes excelentes no confunden sus prioridades personales con las necesidades de la organización. Y ellos se percatan, y predicán, que la disciplina y las relaciones humanas se refuerzan mutuamente, no son mutuamente exclusivas. Lamentablemente, a algunos de nuestros oficiales y suboficiales jóvenes se les dificulta comprender esa realidad. Esta es una nación de leyes. Las buenas intenciones refuerzan esas leyes, no las reemplazan. Nadie tiene derecho a hacer el mal. Un error no es un delito. Un delito no es un error. Cerciórese que sus subordinados entienden que usted tolerará errores con buenas intenciones pero no tolerará en lo absoluto las infracciones premeditadas de las reglas y leyes. Los líderes excelentes son firmes pero justos y su personal lo sabe.

Además, los líderes excelentes inculcan la lealtad. Ellos son leales tanto hacia arriba como hacia abajo de la cadena de mando. Son extremadamente leales más abajo, y también lo son más arriba de la cadena de mando. Usted no puede esperar lealtad a menos que la practique. He escuchado a algunos comandantes y administradores que al hablarles a su personal hacen declaraciones lamentables acerca de la habilidad, perspicacia o carácter de ciertos supervisores más arriba de la cadena de mando. Todo lo que están haciendo es dejándose llevar por una muestra de deslealtad. Hay una manera de manejar las relaciones, a menudo desafiantes, con las autoridades sin necesidad de recurrir al desdén y la

deslealtad. Otro concepto importante en el que yo creo firmemente es que uno tiene que ser leal con los principios correctos, y con las personas apropiadas. ¡Tenemos que ser muy cautelosos con nuestras lealtades! Permítanme darles un buen ejemplo. Supongamos una organización donde quizás el cinco por ciento o menos del personal en la organización está desafiando las reglas y violando las normas de vestimenta y comportamiento. A menudo un comandante ingenuo dirá: “Bueno, sé que no están cumpliendo, pero de testigo molestar a las tropas. Siento lealtad hacia ellos”. ¡Eso no es lealtad hacia las tropas! La mayoría está actuando correctamente. Se sienten orgullosos de su organización y de sí mismos. Esas son las tropas a las que usted les debe lealtad. Por lo tanto, si en realidad tiene un sentido de la lealtad, sea leal con las personas apropiadas y los principios correctos. Ponga en cintura a los sinvergüenzas. Eso no desalienta a los buenos trabajadores; los alienta. En esos casos, a menudo el comandante está siendo leal consigo mismo y sacrifica el bienestar de la unidad para que gusten de él. La lealtad es un tema de muchas dimensiones. Los líderes calificados se percatan de su obligación de ser leales a los principios correctos y las personas apropiadas. Hable sobre ello con sus subordinados. Es un concepto crítico. Pero se tiene que aplicar correctamente y no abusarlo en aras de autovangloriarse.

Los líderes excelentes llenan los vacíos de liderazgo. Nuevamente, eso no significa que ellos son hombres orquesta. Pero si los vacíos de liderazgo se crean a causa de los defectos de subordinados importantes, los líderes excelentes los llenan ofreciendo más guía, dirección y supervisión. Ellos nunca olvidan su responsabilidad general en cuanto a la salud, bienestar y productividad de sus organizaciones. Pero los líderes excelentes no consideran que esa participación acrecentada es viable a largo plazo. O los subordinados mejoran a través de una guía de manera que puedan aceptar sus responsabilidades correctamente, o tienen que irse. Al analizar esa decisión, no se olvide de la lealtad hacia las personas apropiadas—no necesariamente al que consideran “buena gente”. Además, su patrón de supervisión y

guía necesita estar influenciado en gran medida por las fortalezas y debilidades de sus subordinados. Algunos sencillamente necesitan autoridad completa y palmadas en la espalda. Algunos necesitan más supervisión que eso. Yo tuve el privilegio de estar al mando dos alas de combate. Mi patrón de supervisión en ambas fue diferente porque los retos fueron un tanto diferentes y habían diferentes subordinados involucrados con sus propias fortalezas y debilidades. Me siento confiado que hubiese tenido seis variaciones si hubiese estado al mando de seis alas. El punto es, no hacerse esclavo de la rutina. No cambie ni sus principios ni sus valores. Sin embargo, no puede esquivar la responsabilidad por los fracasos de su unidad con base a la incompetencia entre sus subordinados. Eso no cuela. No micro administre. Pero sí haga que se cumpla con el trabajo.

Un líder excelente no gobierna a través del terror. En TAC I yo inicié un simposio de liderazgo de una semana de duración para todos los nuevos y futuros comandantes de ala. (TAC cuenta con 32 alas de tamaño completo y numerosas otras equivalentes.) Yo pasé mucho tiempo en esos simposios porque creo que una obligación fundamental de un líder es también ser maestro, y comunicar lo que funciona al igual que lo que se necesita hacer. Durante esas reuniones, yo dejaba bien sentado que había cuatro aspectos “aprobados/fracasados” de liderazgo que si no se cumplen serían motivo para la destitución inmediata de un comandante. El primero: Todo tipo de violación a la integridad personal. Ocultar algo o falsificar los hechos. Segundo: Gobernar infundiendo temor. Usted sabe a qué me refiero. El terror del valle—el que atemoriza a todos y acude a la intimidación como una fuerza de motivación. En algún momento, ese fue un estilo de administrar muy aceptado, que en gran medida emanaba de los servicios armados de la Segunda Guerra Mundial y antes. En algunos círculos un temperamento temible era casi de rigor. Eso es una tontería. No necesitamos ni queremos eso en nuestra Fuerza Aérea actual y no debemos tolerarlo. El tercer aspecto de pasar/fracasas estaba algo relacionado con el método del temor: las perretas. Exhibición en público de las emociones sin ca-

nalizarlas. A veces uno puede y debe expresarse sin ambigüedades, pero eso se puede hacer sin perder uno los estribos. Mi teoría en este aspecto era que si los comandantes no se podían controlar, no había ningún motivo por el cual yo quisiera que controlaran a otros. El cuarto y último aspecto era el grave abuso del cargo: abuso de los recursos del gobierno para beneficio personal, indiscreciones sexuales y así por el estilo. Esos eran los cuatro aspectos que exigían la destitución inmediata: Falta de honradez. Gobernar infundiendo temor. Falta de control emocional. Abuso del cargo. Son muy importantes porque destacan las cualidades que sencillamente no debemos aceptar de personas en puestos de liderazgo, confianza y responsabilidad. Ahora, nada de eso significa que un líder excelente no sea ni agresivo, ni positivo, ni dinámico. Lo que sí significa es que nuestros líderes deben ser individuos de principios elevados y buen carácter. Y deben poseer valentía.

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, al General George Marshall se le pidió que identificara el ingrediente más importante de un buen líder. ¿Era el conocimiento? ¿Perspicacia? ¿Experiencia? ¿Compasión? Reflexionó por un momento y dijo: “. . . es valentía, porque todo lo demás dependen de ella. . . .” Él no se refería acerca del tipo de valentía que se requiere para atacar un casamata, o un emplazamiento de artillería antiaérea. Afortunadamente, no carecemos de ese tipo de valentía. Él se refería a la valentía en las relaciones interpersonales. La valentía de llamar a las cosas por su nombre. La valentía de admitir que uno está equivocado. La valentía de cambiar de manera de pensar. La valentía de castigar a los subordinados cuando lo necesitan. La valentía de defender sus principios. La valentía de cambiar lo que hay que cambiar. La valentía de colocar las necesidades de la organización sobre las suyas. Los líderes excelentes demuestran valentía. No le temen al fracaso. No esperan perfección, pero no toleran la incompetencia obvia. A ellos no les importan admitir sus imperfecciones. Sobre todo, tienen la valentía de desear responsabilidad para poder mejorar las cosas. Tienen la valentía de compartir completamente los aplausos y acep-

tar totalmente cualquier culpa que caiga sobre la unidad. Tienen la valentía de evitar el síndrome de “lucir bien”. En breve, poseen verdadera valentía y de ella emanan la confianza y la convicción.

Los líderes excelentes comunican, comunican y comunican. Cuando hablo de comunicación, me refiero a la comunicación de doble vía. Ellos se tornan accesibles de manera que puedan escuchar los puntos de vista de los subalternos. De hecho, trabajan muy duro para poder establecer una estructura de retroalimentación. Ellos delegan libremente autoridad y responsabilidad. Confían en sus subordinados. Si los subordinados individualmente resultan ser poco merecedores de esa confianza, los líderes actúan en casos específicos y no con una condena colectiva. Ellos se mantienen bien informados. Y nadie debe confundir el estar bien informado con la micro administración. Son dos cosas diferentes. La micro administración ocurre cuando uno no puede resistir la tentación de entrometerse, decirles a cualquiera y a todos cómo hacer las cosas. Eso es contraproducente. Pero estar bien informado es crítico—de manera que usted pueda elogiar al igual que condenar; dar forma y moldear; operar basándose en hechos al igual que opiniones. Y estar bien informado significa que usted tiene que hacer su tarea. Por lo tanto, los líderes excelentes se esfuerzan por estar informados y mantenerse informados. No perderse en lo insignificante. . . pero tampoco ser culpables de un método “olímpico” de mantenerse al margen y poco informado que produce decisiones tontas y un pseudo-liderazgo. Estén atentos del líder que “improvisa”—que rehúsa hacer la tarea necesaria. Premien al líder que es informado e involucrado, y ustedes sean así también.

Aquí hay una analogía deportiva, y uno no la debe llevar muy lejos. Cuando usted contemple las dinastías deportivas—equipos con una tradición sostenida de triunfar—ustedes encontrarán entrenadores que eran verdaderos líderes. Hombres de principios altos que poseían un entendimiento profundo del mecanismo de la naturaleza humana. Vince Lombardi con los Green Bay Packers. John Wooden en UCLA. Red Auerback con los Boston

Celtics. Bear Bryant en Alabama. ¿Que imponían una férrea disciplina? Por supuesto. ¿Justos? Por supuesto. Muy humanos. Intransigentes en cuanto a las normas. Comprometidos con lo básico. (John Wooden dijo en UCLA que no habían hecho nada del otro mundo. Contaban con una ofensiva y una defensiva. Y ganaron diez campeonatos en 12 años con un desempeño magnífico.) Ellos recalcaron lo básico. Recalcaron los valores y los principios intrínsecos. Todos fueron grandes maestros y grandes comunicadores. Leales a sus jugadores, pero también leales a sus propios principios. Ellos inculcaron un propósito común, e inspiraron compromiso. Los principios de liderazgo son los mismos indistintamente de la función que se desempeña.

¿Cómo formamos esos tipos de líderes? ¿Líderes bondadosos y desinteresados? Al General Dwight Eisenhower se le preguntó durante la Segunda Guerra Mundial, “¿Qué busca usted en un líder superior antes de darle mayores responsabilidades?” Y él respondió: “Desinterés. Si es desinteresado, entonces usted sabe que trabaja para los fines adecuados en la organización”. Nosotros podemos formar esos líderes buscando valentía y desinterés. Podemos formar esos líderes cerciorándonos que los comandantes principales y los líderes de la Fuerza Aérea de hoy sean los maestros de los líderes del mañana. Podemos formar esos líderes premiando los valores y las cualidades apropiadas. Es mi convicción que cada generación es más brillante y mejor que la anterior. Sin embargo, eso no significa que volvamos a redactar completamente el guión con cada nueva generación. El cambio es una forma de vida en el mundo moderno, y por lo tanto tenemos que cambiar. No obstante, ese cambio tiene que estar orientado hacia los valores que cuentan y los principios que funcionan.

Estamos realizando una labor mucho mejor para crear líderes, y una mentalidad de liderazgo en todos los niveles. Aún estamos cargados por métodos organizacionales que ahogan y bloquean este liderazgo. Las personas no pueden ejercer autoridad a menos que se les otorgue. En cuanto a eso, es mi convicción absoluta que debemos de apartarnos mucho más del encanto pasado de la Fuerza Aé-

rea con la centralización, consolidación y los conceptos organizacionales deshumanizados. Necesitamos más atribución de poder a través del sistema. Necesitamos valorar y medir los resultados, y no micro administrar la información que entra. Tenemos que integrar la autoridad y la responsabilidad, no separarlas. Tenemos que regresar a la responsabilidad que solamente es factible cuando a las personas se les otorga una autoridad verdadera.

Quisiera concluir este artículo compartiendo con ustedes los “principios organizacionales” que yo escribí durante el ejercicio de mi función como comandante del Comando Táctico de la Fuerza Aérea. Ellos se basan en años de observación de lo que funciona y lo que no funciona. Me fueron útiles durante toda mi carrera. Creo que les serán útiles. Buena suerte y vayan con Dios a medida que le dan forma a la Fuerza Aérea del mañana. □

## Principios organizacionales

1. Contar con un conjunto global de principios y filosofías. Contar con un tema y propósito en general.
  - Cerciorarse que se entienden a cabalidad.
  - Recalcar la integridad y el compromiso.
2. Use metas de principio a fin.
  - Que sean claras, que se entiendan y que tengan significado.
  - Que el lograrlas tenga importancia. Premie y elogie el éxito.
3. Mida la productividad/eficacia en varios niveles.
  - Elabore herramientas analíticas apropiadas—pero no las estrangule en papel.
  - Compárelas con: (1) la historia, (2) metas, (3) organizaciones similares.
  - No utilice la disponibilidad de micro información para micro administrar.
  - Busque tendencias, nódulos de fracaso y áreas que mejorar.
  - Mantenerse orientado en el producto. Mantenerlo enfocado claramente para todos.
4. Crear líderes en muchos niveles, no tan sólo en unos cuantos.
  - Otorgar autonomía y flexibilidad para lograr las metas a la vez que se conserva una coherencia en general y principios globales.
  - Coloque a los líderes donde está la acción.
  - Simplifique los procedimientos de la plana mayor. La plana mayor apoya la línea, no viceversa.
5. Integrar la autoridad y la responsabilidad—no separarlas. Conocer la diferencia.
  - Crear un sentido de responsabilidad de principio a fin.
  - Reconocer que unos cuantos aceptan la responsabilidad sin la autoridad que la acompaña. Crear un sentido de propiedad.
  - Invertir la autoridad principal en la misión horizontal/líderes de producto—no en los “zares” verticales funcionales.
  - Al hacer una “matriz” establecer líneas de autoridad claras—vinculadas al producto. Establezca claramente quién está a cargo.
  - Vincule la autoridad con la responsabilidad.
6. Donde sea factible, establezca la competencia y la comparación interna.
  - Premie el éxito, provea incentivos y motivadores. Elogie a los ganadores.
  - Trate el fracaso en balance con las circunstancias.

## 7. Fomente un clima de orgullo.

- Un trato de calidad engendra un rendimiento de calidad.
- Nunca olvide que la organización comienza y finaliza, se hunde o nada con su personal. Trátenlos bien y considérenlos primero.
- Inculque la dignidad individual. Ofrezca desafíos y oportunidades.
- Invierta en el personal, instalaciones y mantenimiento. La restitución es enorme.

## 8. Fomente un clima de profesionalismo.

- Insista en estándares altos. No se conforme con menos.
- Provea los mecanismos de apoyo y ayudas.
- Usted cosecha lo que siembra. Invierta de manera acorde.
- El espíritu y el entusiasmo son medidas críticas.

## 9. Eduque, eduque, eduque.

- Hágalo específico. Establezca retroalimentación en los resultados.
- La organización es tan fuerte como sus vínculos más débiles.

## 10. Comunique, comuniqué, comuniqué.

- Crear los mecanismos. Arriba/abajo, abajo/arriba, y lateralmente.
- Hágalo claro y conciso. Elimine la ambigüedad y la información errónea.
- No dependa estrictamente de la comunicación según la jerarquía. Auméntela. En asuntos importantes, comuniqué en varios niveles.

## 11. Fomente la disciplina y la lealtad en la organización.

- Sin reprimir la iniciativa. Recompénsela.

## 12. Ofrézcales a todos una participación en el resultado.

- Y humanice siempre que sea posible—y haga que todo trabajo tenga un significado.

## 13. Mejore la organización.

- De maneras que se puedan medir e identificar. Inculque esa filosofía.
- Trabaje para crear un sentido de valor individual y organizacional. Promueva la identificación del grupo.
- Una “química” organizacional orgullosa, confiada y optimista es la clave para el éxito—los líderes la tienen que crear.
- Provea el clima y el ímpetu para un cambio evolutivo en la organización. Inculque una filosofía de adopción y adaptación creativa. Manténgase al frente de los problemas, cambiando las circunstancias y la competencia.

## 14. Logre el cambio.

- El ingrediente mágico es un liderazgo activo y vigoroso de principio a fin.
- Manténgase informado e involucrado. Provea la chispa dinámica.
- Trabaje los detalles—el todo es la suma de las partes.

## 15. Logre que perdure.

- Codifique, eduque y perpetúe.



**El General (USAF-Ret) Wilbur L. "Bill" Creech** fue uno de los generales más influyentes en la historia de la Fuerza Aérea. Ascendiendo del rango de Soldado raso a General de cuatro estrellas durante una brillante carrera de 36 años. Se puede decir fácilmente que Creech personifica los valores intrínsecos de la Fuerza Aérea. El General Creech fue comandante del Comando Táctico de la Fuerza Aérea de mayo de 1978 a octubre de 1984. Se retiró el 1o de enero de 1985. El General Creech falleció el 26 de agosto de 2003.

An advertisement for the journal "AIR &amp; SPACE POWER JOURNAL en ESPAÑOL". The ad is presented as a dark rectangular sign hanging from a single point at the top by two thin lines. On the left side of the sign is a logo featuring a globe with an airplane flying over it, and the text "AIR &amp; SPACE POWER JOURNAL en ESPAÑOL" written around the globe. To the right of the logo, the title "AIR &amp; SPACE POWER" is written in large, bold, white letters, with "JOURNAL en ESPAÑOL" in smaller letters below it. Below the title, the text reads: "La revista de la expresión y diálogo profesional de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos al servicio de los países Latinoamericanos". Further down, it says: "Lea la edición más reciente junto con las anteriores en nuestra página Web:" followed by the URL "http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspj\_spanish.asp". At the bottom, it says: "Suscríbese a nuestra edición electrónica en:" followed by the URL "http://www.af.mil/subscribe".