



## Bueno o Genial: Coronel ¿Depende de Usted!

MAYOR GENERAL USAF ROBERT C. KANE  
PROFESOR GENE C. KAMENA\*  
CORONEL USA JAMES LACKEY

**D**URANTE LOS últimos 10 años, he supervisado directamente a más de 90 Coroneles en diferentes entornos de estado mayor, comando o combate. Con esta experiencia, me doy cuenta que la gran mayoría de ellos cae en dos categorías bien definidas: buenos Coroneles o Coroneles geniales. El año que acabo de pasar como comandante del Ala Expedicionaria Aérea 321 en Irak sirvió para reafirmar que hay ciertos atributos tangibles que diferencian a los Coroneles geniales de los buenos Coroneles. En mi nuevo puesto como comandante del Air War College, mi meta es ayudar a que los oficiales entiendan estos atributos y también inspirarlos para que se conviertan en Coroneles geniales.

La diferencia entre un Coronel bueno y uno genial puede ser tan discreta como la simple cortesía de un gesto amable de agradecimiento, o tan evidente como la muestra de valentía y liderazgo personal y profesional necesarios para garantizar el éxito de una misión difícil. ¿Qué es un Coronel genial, y cómo puede un oficial llegar a serlo? Este artículo comienza a contestar esas preguntas, analiza algunos de los atributos de los Coroneles geniales, y proporciona una estructura para que los Coroneles piensen acerca del arte de ser un gran Coronel. No existe ninguna escuela de "Coroneles geniales" en el sistema de edu-

Cuando el personaje principal lleva uniforme de coronel, le dice algo.

—Linda Ellerbee

Capitán, Coronel, o Caballero en armas.

—John Milton

cación militar profesional. Los Coroneles llegan a ser geniales entendiendo lo que significa ser un Coronel, siendo tutores, observando a otros Coroneles geniales, reflexionando sobre su experiencia personal, trabajando arduamente, y practicando el arte de ser un gran Coronel.

Independientemente de su posición de responsabilidad, nivel de comando, o tiempo de servicio, se espera que todos los Coroneles hagan que las cosas ocurran, tomen decisiones, y resuelvan problemas. La diferencia entre un buen Coronel y uno genial reside en cómo realiza esas tareas. El "cómo" supone desarrollar relaciones con líderes superiores y cumplir la misión. Esta diferencia involucra más que actitud y es difícil de describir, sin embargo cualquiera que vea Coroneles geniales en acción los reconocerá como tales. Típicamente, reaccionamos a su efectividad y eficiencia diciendo o pensando, "¡Obviamente

\*El profesor Kamena enseña liderazgo y ética en el Air War College, Maxwell AFB, Alabama. Un Coronel retirado, sirvió en el Ejército de los Estados Unidos como oficial de infantería. El Coronel Lackey sirve como jefe del Grupo Consultivo del Ejército, Maxwell AFB. También es miembro del profesorado del Air War College en el Departamento de Combate de Guerra y en el Departamento de Liderazgo.

ese Coronel sabe lo que hace!”. Los Coroneles geniales ejercen el mismo efecto que los equipos geniales cuyo todo excede ampliamente a la suma de sus partes y cuyos logros pueden sobrepasar ampliamente las expectativas. Su presencia hace que las organizaciones y el personal sean más efectivos y eficientes. Crean sinergia y armonía que trasciende la estructura de liderazgo representada en los diagramas organizacionales o capas de burocracia.

Los Coroneles geniales no se apoyan en el tiempo de servicio; más bien, la genialidad es un asunto de su perspectiva, juicio, y una conciencia personal de que disponen de poder por una razón: cambiar una situación. Independientemente de si comandan o dirigen a un grupo de estado mayor, los Coroneles geniales llenan los vacíos, traducen ideas, desarrollan y apoyan personas, tienden puentes, y logran acuerdos. Haríamos bien en observar detenidamente cómo ejecutan esas tareas. Desafortunadamente, pocos líderes superiores dedican tiempo a explicarles a los nuevos Coroneles los requisitos para dar el salto de bueno a genial.

## Los Coroneles geniales llenan los vacíos

Los Coroneles geniales son a menudo los primeros en descubrir los vacíos —es decir, la carencia de personal, procesos o recursos. Un Coronel genial trabaja detrás del telón para reforzar, adiestrar o educar hasta que desaparezcan los vacíos. Llenar vacíos funciona en todas las direcciones— hacia arriba, hacia abajo, y lateralmente— en otras palabras, con los superiores, subordinados y similares.

Los Coroneles tienen la libertad de definir muchas de sus propias responsabilidades; por lo tanto, deben analizar el entorno y discernir dónde se necesitan sus esfuerzos, experiencia y talentos. Dicho simplemente, la mayoría de Coroneles geniales explora efectivamente los límites de su autoridad. La posición de res-

ponsabilidad específica de un Coronel sirve sólo como punto de partida. A diferencia de un Teniente Coronel, un Coronel no opera dentro de límites rígidos; tiene la flexibilidad para poner esfuerzos de manera selectiva o involucrarse dentro o fuera de la organización principal.

La discreción que se le permite a los Coroneles de decidir cuándo y dónde poner el esfuerzo depende de su credibilidad, grado de reacción y relación con los jefes inmediatos, otros superiores y oficiales similares. Luego de detectar y reconocer la autoridad profesional de un coronel, la mayoría de líderes superiores apoyan y animan a los Coroneles geniales a forzar sus límites. Ganarse una reputación de asumir las tareas difíciles y “llegar a acuerdos” de una manera que no afecte a otros es un elemento vital en el desarrollo de un Coronel genial. Los Coroneles deben ser selectivos en sus esfuerzos; entienden cuándo interponerse en las áreas y cuándo dejar que otros resuelvan el problema o tarea. Este entendimiento o sentido de cuándo actuar es el resultado de estar a tono con su entorno, saber lo que pasa a su alrededor, y después actuar, cuando sea necesario, en base a razonamiento crítico, experiencia y juicio.

Llenar las brechas es más arte que ciencia, por lo que los Coroneles geniales deben conocer a fondo a las personas y los procesos. Las relaciones profesionales y las decisiones y acciones creíbles y sensibles representan la base sobre la que los Coroneles geniales usan habilidades profesionales e interpersonales para ganarse la confianza necesaria para llenar los vacíos. Los Coroneles geniales deben desarrollar un sentido de cuándo y dónde participar; nunca dicen, “¡Éste no es mi trabajo!”.

## Los Coroneles geniales traducen ideas

Entre todas las habilidades que poseen los Coroneles, la capacidad de traducir ideas —

aplicar la perspectiva correcta— puede ser la más importante. Un buen Coronel se convierte en genial entendiendo lo que el jefe desea y comprendiendo lo que realmente quieren decir sus palabras, acciones y emociones. Los Coroneles geniales añaden claridad y significado a los pensamientos sueltos y al “pensamiento en voz alta” de los líderes superiores. Saben cuándo actuar y cuándo dejar que maduren las ideas. Algunas veces los Coroneles deben pedir aclaración, pero después que entienden la intención del jefe, depende de ellos convertir los pensamientos en acciones ofreciendo dirección, hablando con otros, estableciendo prioridades, o reforzando las intenciones del comandante a través de la palabra y los hechos.

Varias técnicas de traducción de ideas también garantizan que los superiores mantengan el vínculo con la realidad: sostener conversaciones formales e informales, organizar el horario del jefe para facilitar una imagen exacta de la situación, y algunas veces cerrar la puerta y decirle al jefe el otro lado de la historia. Esto último no siempre es fácil de hacer, pero es necesario y es algo que se espera de los Coroneles. De manera similar, los Coroneles geniales animan a sus subordinados a “cerrar la puerta” y que le digan el otro lado de la historia. Los Coroneles geniales pueden exhibir esta franqueza, que anima a sus organizaciones a prosperar y crecer.

La organización y misión sufren si los Coroneles no traducen en acciones la visión e intención de los superiores. Este fallo da lugar a frustración, inacción, desperdicio de esfuerzos, e incluso disminución de la moral. Los Coroneles geniales saben cuándo traducir las ideas y cuándo buscar más información. Son expertos en percibir, horizontal y verticalmente, los efectos de segundo y tercer orden, los riesgos y las consideraciones necesarias para entender plenamente un curso de acción o decisión. Facilitan la toma de decisiones con los superiores y tienen el valor de tomar ellos mismos decisiones difíciles. Un

Coronel genial traduce ideas y conecta con los superiores, subordinados y similares —generalmente trabajando entre bastidores, sin bombos ni platillos. A final de cuentas, los Coroneles geniales obtienen aceptación y entendimiento.

## Los Coroneles geniales desarrollan y apoyan personas

Los Coroneles geniales son mentores que utilizan medios formales e informales para desarrollar personas. Entienden que la tutoría es la única forma de dejar un legado verdadero. La tutoría es más que una tarea—adiestrar a la siguiente generación es una obligación. Todo desarrollo real incluye organizar un programa de tutoría sólido, invertir en las personas en servicio y fuera de servicio, asumir los errores, y absorber el costo en tiempo y dinero de enviar gente a escuelas de desarrollo profesional. Los Coroneles geniales piensan en términos de los beneficios inmediatos y de largo plazo de la inversión en el personal; visualizan recompensas futuras por los esfuerzos de hoy.

Los Coroneles evalúan los puntos fuertes y débiles de las personas y organizaciones y luego buscan soluciones. Trabajan de manera formal e informal para desarrollar individuos, incluyendo subordinados, superiores y similares. Consideran cuidadosamente la carga de trabajo de manera que ninguna persona u organización quede sobrecargada. Los Coroneles geniales inspiran a otros a buscar la excelencia, fomentando un clima de desarrollo de equipo con la meta de incrementar la efectividad global del rendimiento de la organización.

Los Coroneles geniales no sólo desarrollan subordinados sino que los respaldan ante los superiores. Contribuyen al éxito de los subordinados asegurando que reciban la mayor parte del crédito por los logros mientras que ellos asumen los errores. Este equilibrio/habilidad demanda tacto y meditación ya que el

Coronel delega autoridad pero siempre asume la responsabilidad última del éxito o el fracaso. Para cuando el oficial es ascendido a Coronel, éste debe suprimir el deseo de recibir elogios, dando prioridad al bien de la organización.

Los Coroneles geniales contribuyen a crear organizaciones estupendas desarrollando, apoyando y potenciando a la gente. Este proceso demanda tiempo y energía, y si se hace bien mejora exponencialmente la moral, la eficiencia y la productividad. En el largo plazo, crea un legado que perdurará más que cualquier oficial —incluso un Coronel genial.

### Los Coroneles geniales tienden puentes

Los Coroneles geniales realizan un esfuerzo continuo para desarrollar redes hacia arriba y abajo de la cadena de mando, y también hacia dentro y fuera de sus organizaciones para unir a las personas y crear un esfuerzo más sinérgico. Combinan nuevas ideas, talentos y recursos para mejorar la organización y aumentar su productividad —realizan desarrollo de equipo a nivel profesional. Los Coroneles geniales unen a las personas para crear un equipo más capaz que sus partes individuales.

Las relaciones desarrolladas en base a confianza dan poder a los Coroneles y les permiten obtener resultados. Los buenos Coroneles trabajan arduamente para desarrollar relaciones; los Coroneles geniales entienden que las relaciones son un camino de dos vías que requieren dar y recibir. Esta perspectiva es crítica para el éxito; un Coronel egoísta o centrado en la unidad encontrará que los demás son renuentes a cooperar. Al final, conse-

guir la aceptación depende de la capacidad de utilizar las relaciones para el bien de todo el equipo.

### Los Coroneles geniales llegan a acuerdos

De manera muy similar al “cerrador” de béisbol que resiste la presión del noveno inning para mantener la victoria de su equipo, el Coronel genial intensifica esfuerzos y sella el acuerdo para su organización. Los Coroneles geniales son cerradores que poseen habilidades desarrolladas de persuasión, que, a diferencia de la presión, se basan en el argumento lógico e intelectualmente honesto. El Coronel genial entiende que el argumento sólido carece de emoción. Un argumento puede ser apasionado pero raramente ferviente. La buena persuasión rinde consenso, el elemento fundamental de las relaciones entre colegas y la cooperación. Por ejemplo, los Coroneles geniales asignarán personal, de forma completa y profesional, a un plan o curso de acción propuesto dentro de su organización y lo coordinarán con las capas pertinentes superiores, adyacentes e inferiores. Después obtendrán la aceptación mediante relaciones y desarrollarán consenso antes de tomar la decisión final. Hacen mucho de esto informalmente apoyándose en relaciones desarrolladas a partir de su reputación personal y credibilidad como agentes honestos. Podría pensarse que un Coronel puede cerrar un acuerdo usando la fuerza bruta; sin embargo, a la larga, el desarrollo de amplias relaciones de trabajo y el mantenimiento de una reputación de profesional justo contribuyen de forma significativa al desarrollo de un Coronel genial.

Como mencioné al comienzo de este artículo, hay buenos Coroneles y Coroneles geniales. Los geniales operan con sutileza y hacen que ocurran las cosas—no por lo que hacen sino por cómo lo hacen. Los Coroneles geniales mejoran las organizaciones llenando los vacíos, transformando, desarro-

llando y apoyando a individuos, tendiendo puentes, y llegando a acuerdos dentro y fuera de sus organizaciones. En el entorno actual ninguna organización puede tener éxito sin Coroneles geniales. Algunas veces ser bueno no es suficiente. Bueno o genial: Coronel ¡depende de usted! □



El Mayor General (USAF) Robert C. Kane (Bachiller en Ciencias, Grove City College; Maestría en Ciencias, University of Southern California) es comandante del Centro Spaatz para Educación de Oficiales y comandante del Air War College, Maxwell AFB, Alabama. En el Centro Spaatz dirige, integra, sincroniza, y apoya un continuo de educación, investigación y divulgación profesional para oficiales que prepara líderes para entornos conjuntos y multinacionales. El General Kane ha prestado servicios en Turquía, Corea, Alemania e Irak en una amplia gama de misiones operativas y de estado mayor, incluyendo comando en los niveles de escuadrón, grupo, ala y centro. Como comandante del Ala de Transporte Aéreo Nº 86 y de la Comunidad Militar en Kaiserslautern, fue decisivo para que la comunidad Ramstein gane el Premio Anual Comandante en Jefe de 2006 por Excelencia de la Instalación. Antes de su puesto actual, sirvió al mando del Equipo de Transición de la Fuerza Aérea de la Coalición en Bagdad, Iraq, responsable de los esfuerzos de la coalición para reconstruir la Fuerza Aérea Iraquí. Es un piloto jefe con más de 4.200 horas de vuelo en aviones C-130, C-21, KC-135, C-37, C-32, VC-137, C-12, C-141, T-37, y T-38. El General Kane es graduado de la Escuela de Oficiales de Escuadrón, del Air Command and Staff College, y del Air War College, Base Aérea Maxwell, Alabama.