

Las Diez Reglas de una Buena Subordinación

CORONEL PHILLIP S. MEILINGER, USAF–RET*

A MENUDO ME he encontrado con artículos escritos por grandes líderes—generales, políticos, empresarios—que citan las propiedades y los atributos de un buen liderazgo. Estas listas normalmente son similares, haciendo notar la importancia de la inteligencia, el coraje físico y moral, la resistencia, la compasión, y así sucesivamente. Estas características no son solo bastante generales, sino que también parecen pertenecer a la categoría de los “grandes líderes nacen, no se hacen”, con la implicación de que si una persona no nace con estas cualidades carismáticas que producen grandes líderes, resulta muy difícil adquirirlas o desarrollarlas. ¿Cómo se desarrolla un sentido de valentía, por ejemplo? ¿Cómo se desarrolla la inteligencia? Además, todo el tema de principios de liderazgo me sorprende siempre como algo un poco grandioso, porque los autores son ciertamente grandes hombres o mujeres que han realizado grandes proezas. Aunque da consejos útiles a aquellos pocos que algún día tendrán a sus órdenes a miles de tropas en batalla o dirigir las operaciones de grandes organizaciones, ¿qué pasa con el resto de nosotros?

Se me ocurre que hay un tema más pertinente para hombres y mujeres de todos los rangos que pueblan nuestra Fuerza Aérea: ¿Cómo se convierte uno en un gran subordinado? Esta es una responsabilidad no menos importante que la del liderazgo—de hecho permite un buen liderazgo—pero a menudo no se hace caso de esto. Además, es probable que todos nosotros seamos subordinados más a menudo que líderes. Por mi parte, he tenido 23 años de experiencia en recibir órdenes, implementando guías de políticas, y sirviendo como supervisor intermedio. Estas son mis Diez reglas de una buena subordinación desgranadas de esos años.

1. *No culpe a su jefe por una decisión o política impopulares; su trabajo es apoyar, no socavar.* Es insidiosamente fácil culpar a su superior de una política o decisión impopulares: “Sé que es una mala idea y que es molesto para todos, pero eso es lo que quiere el jefe, lo siento”. Esto puede ganarle cierto afecto de sus subordinados (aunque incluso la persona con menos rango es suficientemente sabia para con el tiempo darse cuenta de estas tretas), pero ciertamente muestra falta de lealtad a su superior. Incuestionablemente, el deseo de popularidad es fuerte, pero debe protegerse debido a los efectos desagradables que puede tener en la cohesión. Un colega con el que serví hace varios años permitía sesiones de quejas periódicas con sus subordinados, momento en los que criticaba de forma rutinaria a los comandantes y sus decisiones delante de las tropas más jóvenes. Cuando le preguntaban por qué estaba socavando al jefe, contestaba de forma mojigata que su integridad no le permitía mentir; creía que las políticas no tenían sentido, y tenía el deber de decirles lo que pensaba. Dijo que estaba ejerciendo un “buen liderazgo” al decir la verdad tal como la veía. No es cierto. El liderazgo no es un material que se pueda comprar al precio de la subordinación. Si un subordinado le pregunta si está de acuerdo o no con una decisión en particular, su respuesta debe ser que es una pregunta que no es pertinente; el jefe ha decidido, y ahora ejecutaremos sus órdenes. Esto es lo que se espera que haga un buen subordinado. La lealtad debe seguir la cadena de mando en ambos sentidos.

2. *Discuta con su jefe si es necesario; pero hágalo en privado, evite situaciones embarazosas, y nunca descubra a otros lo que se ha tratado.* Cronológicamente esta regla debe preceder a la primera, pero creo que el primer principio es tan importante que merece prioridad. No obstante, antes de tomar la decisión, generalmente tendrá la oportunidad de expresar su opinión al jefe. Hable honesta y francamente. No diga sí a todo. Siempre hay tendencia a decir al jefe lo que cree que desea oír; resista la tentación. De hecho, si tiene grandes reservas sobre un tema a discutir, tiene

*Este artículo fue preparado especialmente para el libro de AU Press AU-24, *Conceptos para el Liderazgo de la Fuerza Aérea*.

obligación de expresarlas. Luche por su gente y su organización; no omita los principios o problemas que crea que puedan ser negativos para lograr la misión de la unidad. Por regla general, debe estar preparado para volver a un problema tres veces: no desista después de la primera conversación o incluso después de la segunda si va en serio. (Evidentemente aquí no estoy considerando decisiones que sean ilegales o inmorales; hay otras formas de resolver esos asuntos). No obstante, al mismo tiempo acuérdesse de hacer esto en privado. Una reunión semanal del personal normalmente no es el momento de retar al jefe. La naturaleza humana se hará cargo; su postura podrá considerarse como una amenaza, y el jefe se empeñará. No obstante, al mismo tiempo, si puede influir en una decisión o no hacer caso de una política, será natural que presuma ante sus tropas: “El jefe quería instituir una nueva política que no les habría gustado, pero pude convencerlo de que no lo hiciera”. Una vez más, puede haberse ganado puntos para usted mismo, pero lo habrá hecho a costa de su superior.

3. *Tome la decisión, después pida la opinión de su jefe; use su iniciativa.* A nadie le gusta trabajar para un microgestor. Todos creemos que somos suficientemente inteligentes y maduros para hacer el trabajo sin que haya nadie a nuestro alrededor guiándonos de forma detallada. No obstante hay otra cara de esa moneda. Una razón por la que los comandantes tienden a ser microgestores es porque ven a sus subordinados parados y esperando instrucciones específicas. Después se sienten obligados a darlas. Puede atajar esta espiral debilitadora simplemente mostrando iniciativa, llevando a cabo la tarea y después informando al jefe sobre lo hecho. Hay muy pocas personas a las que realmente les guste que les bombardeen con problemas que les obliguen a dar soluciones, incluso los supervisores más “prácticos” preferirían generalmente que alguien les presentara un plan factible y les pidieran que lo ratificaran. Ayude al jefe y quítese una preocupación. No obstante, quiero mencionar unas palabras de advertencia: tal vez tenga que conocer bien a su jefe antes de empezar a mostrar demasiada iniciativa. A veces hay una línea de separación muy fina entre aprovechar el momento para hacer algo y convertirse en un “peligro público”. No es bueno ganarse una reputación así. En resumen, trate siempre de dar respuestas y no preguntas. A medida que se desarrollan la confianza y el entendimiento entre usted y su jefe, empiece a influir en esas respuestas una vez que haya llegado a ellas; después dígame lo que ha hecho. La sensación de iniciativa es algo que se busca siempre en un subordinado, pero, como implica la siguiente regla, a menudo escasea.

4. *Acepte responsabilidad siempre que se le ofrezca.* Cuando estaba recibiendo un adiestramiento básico un instructor me dio lo que pensaba que era un consejo sabio y saludable: no se ofrezca como voluntario para nada. Tardé varios años en darme cuenta de que su sugerencia carecía de valor. Ni los militares ni ninguna otra organización superior pueden trabajar de forma eficaz o seguir creciendo y evolucionando a menos que esté compuesta de personas que acepten riesgos preparados para asumir responsabilidad. Esto a menudo será difícil, porque las personas no desean fracasar ni quedar en ridículo. La mayoría tenemos cierta desconfianza, combinada con una dosis saludable de humildad, que a menudo nos frena cuando se ofrece un reto. ¿Daremos la talla? Estaba acostumbrado a preocuparme de sentirme indigno siempre que me asignaban una tarea nueva. Después leí las memorias del antiguo jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea y héroe de guerra General Curtis LeMay. Su comentario de que nunca había asignado un trabajo que pensaba que podía hacer me tranquilizó. No obstante, el temor al fracaso es real y debe superarse. Al trabajar en el Pentágono durante la crisis del Golfo Árabe de 1990, nos apresuramos a idear una respuesta adecuada a la agresión de Sadam Husein. En esos días agitados observé a menudo al liderazgo y a la responsabilidad encima de la mesa, esperando a ser enarbolados por alguien que lo deseara. Me asombré al averiguar que había pocas personas deseosas de acercarse a la mesa y asumirlos. Las razones dadas eran plausibles: “No es mi trabajo”, “Eso está por encima de lo que me pagan” o “No soy un experto en esa área”, pero eran justificaciones, no razones. Su llamada a la gloria llegó, pero no escucharon. Asuma riesgos, acepte responsabilidad, ofrézcase como voluntario.

5. *Diga la verdad y no use evasivas; su jefe le dará consejos por la cadena de mando basándose en lo que dijo.* De las bellotas pequeñas crecen robles fuertes. Se puede decir lo mismo de los errores de cálculo importantes que se han basado en indiscreciones menores. Otra reacción humana desafortunada es ocultar o esconder los errores antes de que se descubran. Cuando le pregunten si logró cierta tarea, escribió un resumen analítico completo, hizo una llamada telefónica, reservó una sala de conferencias—y no lo ha hecho—la tentación de responder de forma afirmativa será grande, lamentarse por lo bajo y hacer apresuradamente lo que había olvidado antes. Dichos casos de infortunio son menores y no es probable que causen mala suerte, pero no es difícil imaginar cómo unas mentiras piadosas similares pueden crecer de tamaño. Por ejemplo, imagínese la consecuencia de decir a su comandante que el avión está listo, cuando de hecho no lo está—está casi listo—y suena la bocina. En una organización tan grande y con tantos niveles como la Fuerza Aérea, cada nivel debe atenerse escrupulosamente a la verdad exacta. Si cada supervisor exagera los logros o capacidades de su unidad incluso un poco, el error combinado del mensaje será enorme cuando llegue al jefe. Todos hemos visto ejemplos de este fenómeno, pero los más publicitados recientemente son los que se refieren a programas de compras de nuevos sistemas de armas en los que los deseos y los informes descuidados permitieron que las cosas se descontrolaran. Como las personas a todos los niveles tergiversaban la verdad o decían al jefe lo que quería oír, se hizo mucho daño al país y a la reputación de los militares.

6. *Haga los deberes; dé a su jefe toda la información necesaria para tomar una decisión; anticipe posibles preguntas.* Ser un buen miembro del personal es más difícil de lo que parece. Cuando el jefe le asigne un problema para resolverlo, es esencial que se convierta en un experto en el tema antes de tratar de proponer un curso de acción. Infórmese bien sobre el asunto, hable con las oficinas que se verán afectadas por la decisión, hable con sus amigos y compañeros de trabajo para obtener detalles; haga sus deberes. Y lo que es más importante, piense en las implicaciones del problema, lo que significaría y para quién—no simplemente ahora sino también más adelante. Anticipe el tipo de preguntas que le hará su jefe y prepare respuestas sugeridas. Sea creativo aquí, haciendo preguntas de segundo y tercer nivel, no meramente las evidentes. Recuerde también que, si su jefe va a hacer esta propuesta a su jefe, debe prepararle debidamente para evitar no avergonzarle (¡y adivine quién pagará por ello!). Podría sorprenderse de la frecuencia con que su supervisor confiará en usted para realmente hacer política. Al llegar para hacer una visita al Pentágono, me dijeron que mi tarea sería “liderar a los generales”. Hay pocos oficiales abanderados que tengan el tiempo de estudiar de cerca todas las docenas de problemas a los que se enfrentan cada día. Como consecuencia, esperan a que usted se convierta en el experto del tema y proponga el curso de acción apropiado. Con mucha frecuencia, escucharán su recomendación y dirán simplemente: “Consígalo, número uno”. Tenga cuidado de lo que desea porque es posible que lo obtenga. Y esto nos conduce a la regla siete.

7. *Al hacer una recomendación, recuerde quién tendrá que llevarla a cabo.* Esto significa que conoce sus propias limitaciones y debilidades así como sus puntos fuertes. Como acaba de estudiar un problema con ciertos detalles y está a punto de hacer una recomendación que desea que su jefe ratifique, es probablemente prudente recordar en este momento que probablemente se le asignará la tarea de implementar su propia sugerencia. Después de todo, ¿quién mejor para llevar a cabo una política que la persona que acaba de hacerse experta en ella? En otras palabras, no proponga una solución que no sea práctica. Es una cosa recomendar un curso de acción que esté diseñado para un mundo ideal, pero es muy distinto sugerir algo que es factible en las circunstancias y limitaciones actuales. Esto ciertamente no implica que deba siempre buscar soluciones sencillas o asirse al mínimo denominador común. No obstante, hay un cálculo que debe hacer que revelará si la solución ideal merece la pena, o si una solución del 90 por ciento podría ser más eficiente. Esté preparado para resumir la respuesta perfecta, pero observe cuánto trabajo adicional le va a costar. Al mismo tiempo, tenga en cuenta su propio papel en este proceso, debe entender claramente sus debilidades así como sus puntos fuertes. Algunas personas son origina-

dores, mientras que otras son organizadores; algunos son impulsores, mientras que otros son facilitadores; y otros trabajan mejor en grupos, mientras que otros se desempeñan con más éxito por sí solos. Sepa quién es; trate de situarse en posiciones que maximicen sus puntos fuertes mientras oculta sus limitaciones. Esto le convertirá en un subordinado con más éxito.

8. *Mantenga informado a su jefe de lo que pasa en la unidad; las personas serán menos renuentes a hablarle de sus problemas y éxitos.* Debe hacerlo en su nombre, y suponer que alguien más le hable al jefe sobre los suyos. Una de las cosas que observará a medida que asciende de rango y aumenta su responsabilidad es que las personas se sentirán menos inclinadas a hablar con usted. En consecuencia, la mayoría de las cosas que oye referentes a lo que pasa en la unidad pasan por muchos filtros. Permanecer informado sobre el verdadero estado de las cosas es un reto constante pero esencial. Para permanecer realmente en contacto, un jefe necesita subordinados que de forma rutinaria escriban una nota o mencionen al cruzarse en los pasillos que alguien ha tenido un niño, o que ha perdido a una madre, o que tiene una hija que ha obtenido una beca, o ha sido felicitado por una tripulación como el mejor jefe de tripulación en la base, y así sucesivamente. La mayoría de nosotros se siente un poco incómodo presumiendo delante del jefe: si ocurre algo importante en nuestra vida o carrera de lo que nos avergonzamos hablar por temor de que suene egoísta; y de forma similar, dudamos en mencionar nuestros problemas porque parecerá que nos estamos quejando. La humildad es una virtud atractiva. Es ahí cuando necesitamos cuidarnos unos a otros: hablar al jefe sobre nuestros compañeros de trabajo, y asumir que harán lo mismo con nosotros. Este tipo de apoyo mutuo ayudará a formar el espíritu y la cohesión dentro de la unidad. No obstante, al mismo tiempo, recuerde que el jefe necesita saber todo lo que pasa, tanto lo malo como lo bueno. Si hay problemas en la unidad, no deje que el jefe sea el último en saberlo. La mayoría de las dificultades pueden pasarse por alto y resolverse pronto— si el jefe las conoce. Manténgale informado.

9. *Si observa un problema, resuélvalo.* No se preocupe de quién es la persona a la que consideran culpable o quién recibe la alabanza. El General George C. Marshall, el jefe de estado mayor del Ejército durante la SGM, hizo una vez el comentario de que no había límite en la cantidad de bien que las personas podían hacer; siempre que no se preocuparan de quién recibe las felicitaciones. Aunque esta regla podría ser similar a mis sugerencias anteriores de iniciativa y aceptación de la responsabilidad, lo que quiero destacar aquí es hacer énfasis en la abnegación. Cuando vea algo que va mal o esté a punto de ir mal, arréglole. Con demasiada frecuencia, cuando observamos una situación mala que se está desarrollando, movemos las cabezas a los lados y murmuramos, “Ese no es mi problema”. Es nuestro problema. No se complique preguntándose si se ve directamente afectado por el problema, o si se va a beneficiar de su solución. Todos servimos para el bien común, de modo que cada vez que surjan dificultades, el servicio, nuestra unidad ahora, y nosotros mismos estaremos mejor. Como ya se imaginarán sin duda, soy un optimista que cree de verdad que las buenas acciones se recompensarán con el paso del tiempo. Los militares realmente constituyen una sociedad de igualdad de oportunidades que reconoce y responde al mérito. No es necesario tener la actitud de un jugador de béisbol de las grandes ligas del que se decía: “Te doy la camiseta que llevo puesta; y después anuncio una conferencia de prensa para anunciárselo al mundo”. La esencia de la vida militar es trabajo en equipo. Haga su trabajo de forma reservada, confidencial y profesional, y confíe en que sus colegas hagan lo mismo. Pero si se ve un problema, simplemente siga adelante y cuide del mismo. Todos estamos juntos en esto.

10. *Esfuércese más de lo exigido en su jornada laboral, pero no se olvide nunca de las necesidades de su familia.* Si la familia no es feliz, tampoco lo será usted, y el rendimiento de su trabajo sufrirá de manera correspondiente. Los estadounidenses creen en esforzarse en el trabajo. Nos enorgullecemos en gran medida de disponer de una buena ética laboral y nos encontramos entre las sociedades más productivas del mundo. Los militares ciertamente no son la excepción. Siempre ha sido un honor para mí estar asociado con militares de todos los rangos y servicios porque me

asombro constantemente de los trabajadores, concienzudos y dedicados que son. Se trata de mantener un alto nivel y eso es por lo que les exhorto a todos a ofrecer más de un día de trabajo honrado—usted tiene la costumbre de hacerlo en cualquier caso. Pero tenga cuidado de no convertirse en un “adicto al trabajo” y no deje que su trabajo se convierta en su vida. Ciertamente, habrá momentos en guerra, en situaciones de crisis o durante las visitas de inspección cuando tendrá que duplicar sus esfuerzos y trabajar horas adicionales durante días e incluso semanas sin descanso. No se acostumbre a ello, y no deje que sus subordinados se acostumbren tampoco a ello. Había una camiseta popular hace unos años que decía: “Si mamá no está contenta, no hay nadie contento”. Así era en la casa donde me crié, y sigue siendo. Además, si las cosas van mal en casa, probablemente se llevará esos problemas a la oficina. Su familia está tan casada con el servicio como con usted; también deben recoger las cosas y mudarse, cambiar trabajos y escuelas, dejar amigos y volver a empezar. Esa agitación periódica exige un precio de ellos; asegúrese de devolver a su familia todo lo que han hecho por usted y su carrera. Recuerde que las familias son para siempre.

Así pues, estas son mis diez reglas para la buena subordinación. Todos nosotros estamos subordinados a alguien, y aprender cómo servir bien a nuestro jefe es una responsabilidad importante. Si podemos dominar esta tarea, y dominarla bien, entonces seremos, a la vez, mejores líderes cuando nos enfrentemos a ese reto. Estaremos listos. Después de todo, incluso los líderes militares más importantes deben empezar por abajo. Debemos aprender a ser subordinados antes de poder liderar. Espero que estas ideas les resulten prácticas en su propio viaje a las estrellas. □



El Coronel (USAF) Phillip S. Meilinger, es decano de la Escuela de Estudios Avanzados de Poderío Aéreo, Universidad del Aire, Base Aérea Maxwelel, Alabama. Recibió una licenciatura de la Academia de la Fuerza Aérea, una Maestría de la Universidad de Colorado y un doctorado en historia militar y de la Universidad de Michigan. El Coronel Meilinger es piloto comandante, ha sido comandante de los aviones C-130 y piloto instructor en Europa y el Pacífico. Después de su destacamento en la Academia de la Fuerza Aérea, fue asignado a la División de Doctrina en el Estado Mayor en el Pentágono.