


ORIENTACIÓN HACIA EL LIDERAZGO EN LA ACADEMIA DE LA FUERZA AÉREA DE LOS ESTADOS UNIDOS

UN EXPRESIVO SIGNO DE LIDERAZGO

Uno de los símbolos más representativos –seguramente el más representativo– del deporte son los aros entrelazados del Comité Olímpico; cinco aros de distinto color entrelazados en forma de “W”. Para todos los atletas del mundo este símbolo representa la cumbre de la excelencia en el deporte. Los atletas con talento y capacidad para competir a nivel mundial en los Juegos Olímpicos se saben “modelo”, referencia a emular por otros atletas.

Los cadetes que ingresan en la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAFA) deben tomar como referencia esos aros y descubrir cómo les pueden ayudar a diseñar el camino para convertirse en líderes militares ejemplares. Cada aro representa un atributo o responsabilidad de la Fuerza Aérea. La sabiduría convencional, la experiencia, nos indica que son los mentores, los tutores líderes a su vez, quienes mejor pueden dar lecciones de liderazgo. La “Falcon Foundation”, una fundación sin ánimo de lucro que concede a la USAFA becas preparatorias a aspirantes a cadetes acreedores a ellas para ayudarles a su ingreso en la Academia, ha desarrollado un programa de tutoría basado en esos cinco aros. Una vez admitidos, la Fundación orienta a sus

becados y los ayuda a comprender los atributos del liderazgo militar y a orientar su camino hacia el liderazgo como cadete en la Academia.

LOS AROS FUNDAMENTALES

Atendiendo al símbolo olímpico, notamos al primer golpe de vista que tres de los aros descansan en el dorado y el verde. El verde de la “educación” representa la “luz verde” que anima a seguir adelante en la consecución de la educación. Como uno de los aros fundacionales, se trata de uno de los más importantes para el desarrollo de líderes “ejemplares” de la USAFA. La habilidad intelectual es un atributo fundamental para la correcta toma de decisiones del líder. En los Estados Unidos

de América existe una correlación directa entre el éxito profesional y los niveles de educación. El mínimo requisito educativo de la Fuerza Aérea para todos nuestros cadetes de la Academia es el de “Bachelor of Science Degree”, que se recibe al completar el programa académico de cuatro años.

Los cadetes “senior” eligen sus futuros destinos con arreglo a su orden o escala de mérito al graduarse. Los cadetes graduados son ordenados con arreglo a su calificación global (“overall performance average”/OPA), que es una combinación de su nota de estudios, entrenamiento militar y condi-



Ruben A. Cubero*
General de la Fuerza
Aérea de EE.UU.



ción física. La calificación académica es el 60% de la "OPA", el entrenamiento militar cuenta un 30%, y la condición física un 10% de la "OPA". Es evidente, que la Academia de la Fuerza Aérea considera los resultados en los estudios la piedra angular del edificio del futuro líder.

El aro dorado representa los "valores", recordándonos los más valiosos valores atesorados en nuestra vida. La mayoría de los ciudadanos valoran especialmente la honestidad, lealtad, sinceridad, familia, amigos, respeto, cultura, lengua... Esos valores definen quiénes somos, y guían nuestros actos; como los americanos solemos decir y creemos "las acciones hablan más alto que las palabras". Para ayudar a determinar cuáles son los valores más importantes para los cadetes en el programa de tutorías, les pedimos que escriban los tres o cuatro valores que incluirían en una declaración vital personal ("Life's Mission Statement"). Los valores personales son fundamentales porque son el centro de todas nuestras acciones, pero existen otros valores incluso más importantes.

Los militares deben conocer y comprender los valores de su propia organización, normalmente conocidos como valores esenciales ("core values"). Curiosamente, a principios de los años noventa la Academia USAF creó su propia selección de valores esenciales: "Integridad ante todo, Servicio hacia los demás antes que a uno mismo, y Excelencia (superación) en todo lo que hacemos". La entonces Secretaria de la Fuerza Aérea, Sheila





Widnall, decretó que esos valores esenciales de la Academia lo fueran también de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. La Academia ha utilizado esos valores esenciales como fundamento para su nuevo Centro de Desarrollo del Carácter ("Character Development Center") y ha acuñado una nueva y poderosa misión y declaración de reclutamiento: "Desarrollo de líderes de carácter para la nación". No hay duda de que la Academia USAF considera el buen carácter otro atributo fundamental para llegar a ser un líder ejemplar.

LOS AROS EXTERIORES

El anillo exterior rojo representa "no a las drogas y sustancias nocivas". La luz roja nos dice "alto"

frente a dichas sustancias. El color rojo está enlazado al verde de la "educación". El significado de la combinación de luces verde-roja es claro: elegir la droga es renunciar a la educación, y elegir la educación es negar las drogas. Los dos anillos están entrelazados precisamente por su mutua exclusión: si eliges uno, renuncias al otro. El aro rojo representa indirectamente un saludable modo de vida. El ejercicio y la buena condición física es el polo opuesto al consumo de sustancias nocivas, y sin duda ayuda a formar la mente de un líder ejemplar.

El aro azul simboliza el "liderazgo". El color azul de las aguas. El aro azul del liderazgo y el dorado de los valores entrelazados constituyen una metáfora de los antiguos buscadores de oro. Para lograr éxito, esos buscadores debían descubrir el oro a través del agua de los arroyos. Si los líderes ejemplares deben de ser claros en cuanto a los valores que guían sus comportamientos, ser claro respecto de los valores propios implica al menos un par de obligaciones personales: la primera, predicar con el ejemplo ("walk the talk"), compórtate y actúa para demostrar a los demás lo que tú realmente valoras; la segunda, estás obligado a defender los valores que aprecias: si alguien viola alguno de tus valores, debes manifestarle lo inaceptable de sus palabras o acciones.

En su forma más elemental, el liderazgo consiste en demostrar a los demás los propios valores, mediante nuestra forma de hablar y actuar, enfrentándonos de forma activa a quienes violan esos valores. Son muchos los aspectos del liderazgo, pero lo esencial es ser una persona con valores o princi-



pios. Los valores esenciales de la Academia: "Integridad, Servicio y Excelencia" son ahora también los de la Fuerza Aérea, y por tanto los que los cadetes necesitan asimilar y defender antes y después de su graduación.

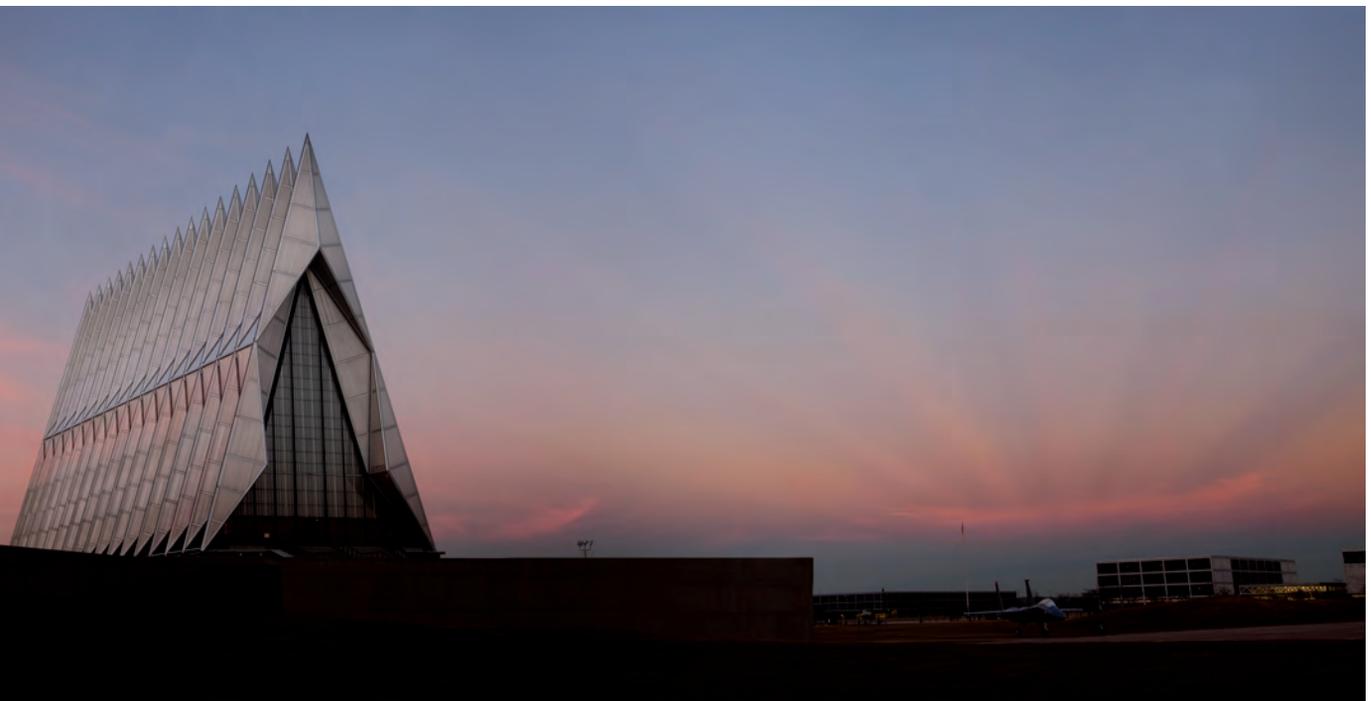
EL ARO CENTRAL

Finalmente, el anillo negro central representa el "compromiso", el cumplimiento del deber. El color negro es la oscuridad de lo desconocido que permanentemente rodea nuestros actos. Representa además nuestra dificultad para movernos en la dirección adecuada sin luz que ilumine el camino seguro o adecuado hacia un destino. Este anillo está entrelazado directamente con el verde fundamental y el dorado, e indirectamente con el azul y el rojo. En la simbólica oscuridad de lo desconocido, el compromiso para lograr los objetivos es una efectiva forma de generar rayos de luz que nos guíen a través de esa oscuridad para alcanzar el destino deseado. Nunca ha existido una persona de éxito que haya prescindido de objetivos, que deben ser revisados y modificados de forma adecuada, según requiera la situación o dicte la conciencia o preferencias personales.

Los cadetes llegan a la Academia generalmente desconociendo si realmente están comprometidos con la vida militar. La Academia comprende esas dudas y permite a los cadetes disfrutar de las ventajas académicas, entrenamiento militar y programas deportivos de formación física sin consecuencias o compromiso durante los dos prime-

ros años. Sin embargo, antes de comenzar el tercer año, se requiere de cada cadete un compromiso para completar los dos años restantes en la Academia, así como aceptar su comisión como "segundos tenientes" (alféreces) en la Fuerza Aérea. La salida de la Academia una vez adquirido ese compromiso, supone que el cadete debe servir durante un tiempo específico como miembro de la Fuerza Aérea.

Curiosamente el aro negro está situado en el centro de los cinco anillos, y los cadetes de la Academia deben tomar su primer compromiso de servicio, precisamente en la mitad de sus cuatro años de Academia.



Por otro lado, precisamente un día antes de su graduación, los cadetes deben realizar un compromiso aún más significativo mediante el juramento al cargo ("Oath of office"). Dicho juramento se lleva a cabo en una emotiva ceremonia que proclama el fin del programa de desarrollo de los cuatro años, y describe exactamente el servicio que la nación requiere de estos oficiales de nuevo cuño para con su país. En esta ceremonia existe también la tradición del legado de la promoción que celebra su 50ª reunión ese mismo año, ofreciendo a cada graduado sus primeras barras doradas de alférez. El obsequio no es sólo un símbolo de la especial relación entre la promoción que se gradúa y la que celebra su 50ª aniversario, sino un símbolo de su solidaridad y compromiso de su juramento.

El juramento es la más clara declaración de lo que la nación espera de sus oficiales, especialmente en el peor de los escenarios, cuando se es requerido para defender una forma de vida ("...Apoyaré y defenderé la Constitución de los Estados Unidos..."). El líder ejemplar debe establecer no sólo sus objetivos personales, sino la voluntad de alcanzar las metas señaladas por la nación que han jurado defender. El juramento es la fuente primaria del "ethos guerrero", lo que implica que el líder militar irá a la guerra, si es necesario, para defender esa forma de vida. Las distintas ramas de los tres servicios (Aire, Tierra y Armada) articulan el contenido básico del juramento con mayor detalle. El compromiso a ese "ethos guerrero" es la prueba

clave para los líderes militares ejemplares, y demuestra ante todos su firme voluntad de arriesgar su propia vida para proteger los fundamentos de la nación y su estilo de vida.

EL CAMINO HACIA EL LIDERAZGO

Finalmente, podemos ver la secuencia de los aros olímpicos como el camino hacia el liderazgo ejemplar, que comienza con el ingreso del cadete en la Academia y continúa a lo largo de los cuatro años hasta su graduación como oficiales de los Estados Unidos de América. El camino del liderazgo comienza de derecha a izquierda con el aro rojo del comportamiento sensato. En este primer escalón del camino los cadetes deben apoyar la total postura de intolerancia de la Academia y la Fuerza Aérea al consumo de sustancias nocivas. Esto significa que aquellos aspirantes usuarios regulares de tales sustancias no serán admitidos en la Academia, y aquellos que las consuman dentro de la Academia serán expulsados con arreglo a la normativa de la USAFA. Más aún, los cadetes deben mantenerse en buena forma física y comprometerse a un régimen físico saludable ("mens sana in corpore sano"). Esta disposición hacia la buena condición física en la Academia debe continuar durante toda su vida militar en la Fuerza Aérea.

En el segundo escalón, el anillo verde de la "educación" no implica sólo la necesidad de dedicarse vigorosamente a cumplir con el programa de estudios, sino que el cadete debe convertirse en un





pensador crítico e independiente, capaz de asimilar el conocimiento para resolver problemas poco definidos o complejos. Debe aprender a convertirse en un astuto y sagaz planificador de operaciones militares basado en la sana inteligencia. Por esta razón, los cadetes de la USAFA deben atenerse al plan de estudios central ("core curriculum") mediante el que todos los cadetes aprenden los requisitos de formación académica básicos, dentro del amplio espectro de cursos del plan de estudios.

En el punto central de los cuatro años, los cadetes deben proceder al tercer escalón del camino, el anillo negro del "compromiso", y decidir continuar su vida militar o regresar a la vida civil. Si desean continuar, han de comprender claramente que antes de graduarse y convertirse en oficiales deben comprometerse a cada uno de los cuatro objetivos contenidos en el juramento:

1. Apoyar y defender la Constitución de los Estados Unidos contra todo enemigo interior y exterior.
2. Profesar fidelidad y lealtad a los semejantes.
3. Aceptar libremente sus obligaciones sin reserva mental o intención de eludirlas.
4. Desempeñar bien y fielmente los deberes del cargo a ocupar.

Este solemne juramento implica que los graduados de la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos deben estar dispuestos a ir a la guerra si es necesario y hacer el "último sacrificio" en defensa de su país.

Finalmente, los cadetes alcanzan el quinto y último escalón del camino, el anillo azul del "liderazgo ejemplar", cuando ven con claridad los importantes valores personales y organizacionales de sus vidas —siendo los más importantes los esenciales de la Fuerza Aérea— comprometiéndose a ellos y defendiéndolos. Esta es la esencia del liderazgo ejemplar, del mismo modo que los cinco aros olímpicos reflejan el liderazgo ejemplar para los cadetes de la Academia de la Fuerza Aérea ■

*El general Ruben A. Cubero es piloto de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (6.700 horas de vuelo/ 243 misiones de combate en Vietnam). Ha dedicado más de 20 años a la enseñanza como profesor y jefe del Departamento de estudios. Durante siete años ha sido general Decano de la Facultad de la Academia del Aire "USAFA" ("Dean of Faculty").

Gran deportista, una vez retirado ha ocupado, entre otros cargos, el de director deportivo de la Universidad en Colorado Springs, y es Presidente de la "Falcon Foundation", para apoyo al proceso de admisión en la USAFA, uno de cuyos aspectos es el que se trata en este artículo.