

# Liderazgo y Gestión por Influencia: Retos y Respuestas

GENERAL DE BRIGADA (USAF-RET.) RAYMOND A. SHULSTAD\*

TENIENTE CORONEL (USAF-RET.) RICHARD D. MAEL

*La clave para ser un líder con éxito hoy en día es la influencia, no la autoridad.*

—Ken Blanchard

**M**UCHOS EXPERTOS, incluido Ken Blanchard, argumentan legítimamente que gestionar y liderar consiste en influir en las personas para que cumplan con sus tareas y objetivos. La gestión y el liderazgo por influencia en el contexto usado en este artículo presentan algunos de los retos exclusivos debidos a la ausencia de una autoridad directa, jerárquica (es decir, no todas las personas que necesitan ser influenciadas trabajan directamente para el gestor o el líder). Este tipo de reto se produce de forma natural en una matriz de organización, en la que los directores de proyecto son apoyados por expertos de especialidades funcionales (por ejemplo, ingenieros, expertos logísticos, financieros, etc.) que pueden situarse o no junto con el equipo del proyecto. El reto de gestionar y liderar por influencia en este tipo de situación se mitiga en parte porque el jefe de la organización ha dado instrucciones para que el proyecto se lleve a cabo, ha puesto al director de proyecto a cargo de liderar el esfuerzo y ha dado instrucciones a los líderes funcionales para apoyar el proyecto. De forma similar, en un entorno conjunto, los servicios tienen que confiar unos en otros, pero sus comandantes componentes están a las órdenes de un comandante de la fuerza conjunta a cargo de la campaña.

Cuando el proyecto requiere el apoyo no sólo de organizaciones funcionales internas sino también de organizaciones externas con

cadenas de mando completamente diferentes, los retos pueden llegar a intimidar bastante. Ése es el entorno que trato en este artículo examinando un caso práctico del programa de certificación nuclear del bombardero B-1B que lideré a principios de los años 80. Gestionar y liderar en este entorno complejo requiere las mismas destrezas básicas como gestionar y liderar con éxito en un entorno donde exista la autoridad jerárquica directa.<sup>1</sup> Tener éxito sin una autoridad directa, jerárquica exige mucho más tiempo y atención para conseguir el compromiso y el soporte desde dentro y desde fuera de la organización. Las destrezas de persuasión y negociación también aumentan en importancia.

En primer lugar ofrezco ciertos antecedentes sobre el B-1B y la certificación nuclear antes de describir la situación a la que me enfrenté cuando llegué a la Oficina de Programas de Sistemas (SPO) del B-1B en el verano de 1982. Después, paso a un debate sobre los retos a los que nos enfrentamos y las medidas que se deben tomar para resolverlos. La consecuencia fue uno de los logros de los que estoy más orgulloso durante mi carrera en la Fuerza Aérea—la certificación nuclear del B-1B 30 días antes de su capacidad operacional inicial (IOC) en septiembre de 1986, exactamente según era necesario y como lo había planeado cuatro años antes. A continuación, resumo lo que considero las “esencias” o mejores prácticas, junto con las claves para tener

---

\*Deseo agradecer especialmente al Teniente Coronel (USAF-Ret) Richard D. Mael, mi colega profesional de tanto tiempo y amigo íntimo, por su gran ayuda a escribir este artículo.

éxito en la gestión y liderazgo por influencia entre líneas de organización y en ausencia de una autoridad jerárquica. Por último, concluyo con unas cuantas observaciones que espero que resulten valiosas para los líderes de hoy que se enfrenten a los retos de gestionar y liderar estas clases de entornos complejos.<sup>2</sup>

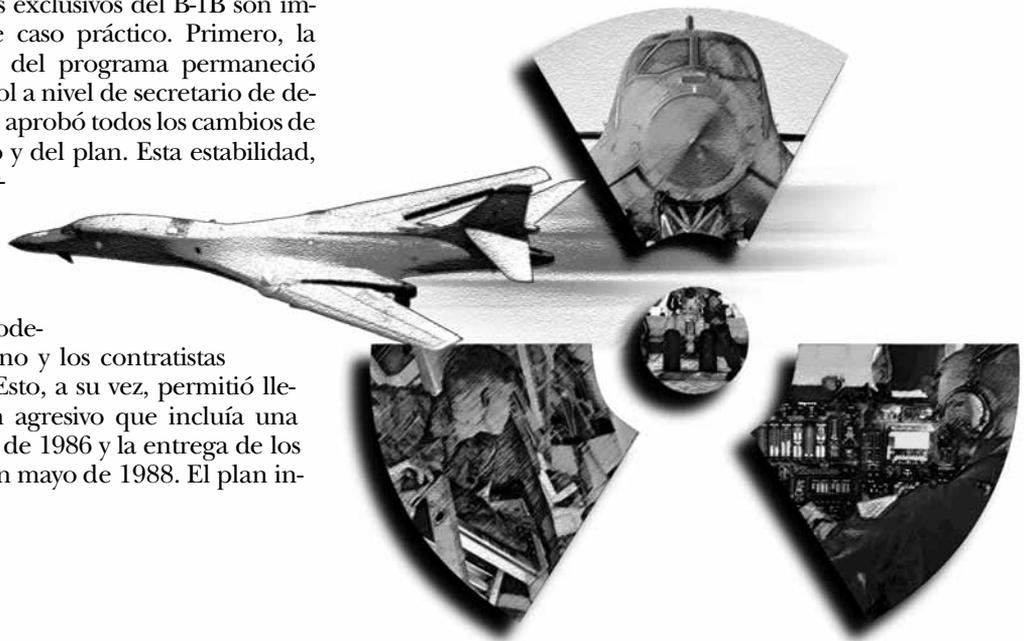
## El programa del B-1B

El reinicio del programa B-1 en 1981 fue una piedra angular de la campaña del Presidente Reagan para reconstruir la defensa nacional de EE.UU. y cerrar la brecha de vulnerabilidad (real o percibida) entre las capacidades militares de Estados Unidos y la Unión Soviética. El programa del B-1B disfrutó de la máxima prioridad nacional y una estabilidad sin precedentes. Boeing y AIL Eaton añadieron una aviónica ofensiva y defensiva moderna respectivamente a la estructura del avión B-1 de Rockwell y a los motores B-1 de General Electric, que habían sido desarrollados y probados en vuelo en los años 70.<sup>3</sup> Durante 1981, los requisitos, el costo y el plan del programa fueron definidos en gran detalle en una base de referencia del programa de 20.500 millones de dólares de EE.UU. que entregaría 100 B-1B a la Fuerza Aérea.<sup>4</sup> Por último, el secretario de defensa, el presidente y el Congreso aprobaron esta referencia antes de que Rockwell, Boeing, General Electric y AIL Eaton recibieran contratos a principios de 1982.

Algunos aspectos exclusivos del B-1B son importantes para este caso práctico. Primero, la base de referencia del programa permaneció bajo estrecho control a nivel de secretario de defensa—es decir, éste aprobó todos los cambios de requisitos, del costo y del plan. Esta estabilidad, junto con la inversión de muchos años de trabajo en el B-1, resultaron en un programa de riesgo moderado que el gobierno y los contratistas podían gestionar.<sup>5</sup> Esto, a su vez, permitió llevar a cabo un plan agresivo que incluía una IOC de septiembre de 1986 y la entrega de los 100 bombarderos en mayo de 1988. El plan in-

cluía un acuerdo significativo entre desarrollo y producción. La base de referencia bien definida y el riesgo moderado y controlable fueron claves para obtener la aprobación del Congreso de una compra durante múltiples años que ahorraron una cantidad significativa de dinero al asegurar el compromiso del gobierno en la compra de la mayoría de los 100 aviones al principio del programa en vez de en incrementos todos los años.

En segundo lugar, el método de gestión del programa se modernizó de forma extraordinaria para ahorrar tiempo y costo y reducir la supervisión. Desde el punto de vista de gestión del programa, el director de programas de sistemas (SPD) del B-1B estaba directamente a las órdenes del secretario de la Fuerza Aérea y el secretario de defensa, omitiendo los niveles de supervisión normales dentro del Comando de Sistemas de la Fuerza Aérea, Comandancia de la Fuerza Aérea de EE.UU. y oficinas de estado mayor dentro de la Oficina del Secretario de Defensa. Debido a la menor supervisión, la Fuerza Aérea acordó dotar el programa del B-1B con unas 200 personas, aproximadamente la mitad del número normal para un programa de este tamaño y complejidad. En 1982, el modelo de gestión para programas de tamaño considerable como el B-1B era una organización de gestión de proyectos grande que gestionaría diferentes ele-



mentos del programa, apoyado por organizaciones funcionales de ingeniería, control de presupuestos y programas, logística, pruebas de vuelos, seguridad y así sucesivamente. Por el contrario, la oficina del proyecto del B-1B era muy pequeña, se esperaba que las organizaciones funcionales no sólo apoyarían proyectos gestionados aquí, sino que también gestionarían elementos clave del programa. La certificación nuclear era uno de los pocos aspectos gestionados fuera de la oficina del proyecto porque requería apoyo de casi todas las organizaciones funcionales de la SPO y de una serie de agencias externas.

En tercer lugar, para ahorrar costos y agilizar la gestión de contratos, la SPO del B-1B asumió la responsabilidad de integrar el trabajo de cuatro contratistas asociados, como lo había hecho en el programa B-1 original. En su mayor parte, la organización de ingeniería de la SPO del B-1B gestionó este esfuerzo usando revisiones de diseño y un conjunto detallado de documentos de control de interfaz así como acuerdos de contratistas asociados. Esencialmente, el gobierno asumió la función normalmente desempeñada por el contratista principal.<sup>6</sup> La función de liderazgo de la organización de ingeniería ofrece un buen ejemplo de lo que quiero decir cuando hablo de organizaciones funcionales que asumen la responsabilidad de la gestión en vez de simplemente ofrecer apoyo de ingeniería a la gestión del proyecto.

El programa B-1B, extraordinariamente exitoso, alcanzó su IOC y otros hitos importantes a tiempo y dentro del presupuesto. Rick Mael atribuyó este éxito a estimaciones detalladas de los costos iniciales; bases de referencia firmes; compras para múltiples años; y la función integradora de la SPO.<sup>7</sup> El éxito del programa del B-1B y el despliegue rápido dieron tiempo para el desarrollo o la producción del bombardero encubierto B-2 sin aumentar la brecha de vulnerabilidad. Por último, como elemento clave en el programa de modernización de la fuerza estratégica de Estados Unidos, desempeñó una función importante al contribuir al colapso de la Unión Soviética y al término de la Guerra Fría. Para lograr la IOC, el B-1B necesitaba una certificación nuclear.

Antes de que se pueda cargar un sistema de armas con armas nucleares, mantenerlo alerta y llevar a cabo misiones nucleares, el secretario de defensa debe autorizarlo firmando las reglas de seguridad nuclear recomendadas por el secretario del servicio militar que operaría el sistema de armas. Antes de firmar, el secretario de defensa también revisa un informe certificando la seguridad y la compatibilidad del sistema de armas del secretario de energía, cuyo departamento diseña, desarrolla y produce cabezas nucleares. La aprobación del secretario de defensa de las reglas de seguridad nuclear representa la culminación de muchos años de análisis y pruebas para certificar que el sistema es compatible mecánica y eléctricamente con las armas y pueda operar con armas nucleares y lanzarlas de forma segura y precisa.<sup>8</sup>

Dentro del Departamento de Defensa, el SPD es responsable de todos los aspectos de diseño, desarrollo y producción de sistemas, incluida la certificación nuclear. Dentro de la oficina del programa, el SPD designa un director de programa de certificación nuclear, da instrucciones a las oficinas funcionales de la SPO (ingeniería, seguridad, pruebas, logística, etc.) para dar apoyo, e incorporar el apoyo del contratista para el programa en los contratos apropiados. El gerente del programa de certificación nuclear de la SPO obtiene apoyo interagencial para el programa formando un Grupo de Oficiales del Proyecto (POG), que preside y tiene representantes de las oficinas funcionales de la SPO, los contratistas del programa, los laboratorios del Departamento de Energía, el comando principal que operará el sistema de armas, la organización de pruebas de vuelo de servicio, la organización del servicio para la seguridad de armas nucleares y la organización del inspector general (IG) de servicio para la seguridad nuclear. El POG del B-1B tenía más de 60 miembros de un total de 14 organizaciones, cinco de las cuales eran organizaciones funcionales de la SPO. Las otras nueve incluían agencias exteriores: dos contratistas (Rockwell y Boeing), el Comando Aéreo Estratégico (SAC), el Laboratorio de Armas de la Fuerza Aérea, el Centro de Prue-

bas de Vuelo de la Fuerza Aérea, el Directorado de Seguridad Nuclear (DNS) del IG de la Fuerza Aérea y los tres laboratorios del Departamento de Energía.<sup>9</sup>

Durante el desarrollo de sistemas de armas, los miembros del POG colaboran para completar los análisis y las pruebas requeridos. La realización de amplias pruebas medioambientales y mecánicas aseguran que los criterios de diseño del arma nuclear no excedan nunca el momento en que sale del área de almacenamiento de armas hasta que alcance un objetivo. Las pruebas eléctricas certifican que la aviónica del sistema de armas puedan comunicarse con el sistema de armado del arma, y el lanzamiento de armas simuladas durante pruebas de vuelo confirma que el sistema de armas puede descargar el arma en el objetivo de forma segura y eficaz. En paralelo a estas actividades, un estudio de seguridad del sistema nuclear analiza todos los peligros potenciales y formula reglas de seguridad para el sistema de armas nucleares. Entre otras cosas, este estudio debe demostrar sin ninguna duda que la aviónica de la aeronave no puede armar y lanzar el arma de forma inadvertida. Por último, los resultados de estos estudios, análisis y pruebas circulan por cadenas separadas e independientes que conducen hasta el secretario de servicio y el secretario de energía. Ambos deben certificar que se pueden incluir armas nucleares de forma segura y eficaz en la capacidad operacional antes de que el secretario de defensa firme las reglas de seguridad del sistema de armas nucleares.

## Situación y estado en el verano de 1982

Trabajé bajo la supervisión de la SPO del B-1B en julio de 1982, unos siete meses después de concederse contratos que reiniciaron el programa. Después de reunirme con el General de División William E. Thurman, el SPD del B-1B, visité al Coronel Nick Fritz, el director de proyectos del B-1B y mi nuevo jefe. Me presentó al Capitán Rick Mael, que, hasta que llegué allí, era una persona que trataba de trabajar en todos los aspectos del sistema de

armamento del B-1B, incluidos los lanzadores de armas, los equipos de apoyo de carga de armas y la certificación nuclear. En resumidas cuentas, estaba absolutamente abrumado y muy contento de tener a un jefe a bordo. Observé el pequeño tamaño de la oficina que él y yo íbamos a compartir con otro oficial, por lo que le pregunté dónde se ubicaba el resto de mi equipo. Me explicó el concepto de gestión de la SPO, que incluía el apoyo de expertos de especialidades funcionales en ingeniería, seguridad, logística y pruebas de vuelo, que estaban en la SPO pero no ubicados junto a nosotros.

Durante el primer par de semanas, me paseé por la SPO, conociendo a todos los miembros de apoyo funcional del equipo. Parece que todos tienen una idea general de los requisitos de certificación nuclear y su función en el proceso. En todos los casos, tenían jefes funcionales dentro de la SPO y jefes que trabajan en casa fuera de la SPO. Ninguno de ellos había sido designado para apoyar la certificación nuclear completa. Por ejemplo, los cuatro ingenieros de armamento eran responsables de supervisar el desarrollo y la integración del sistema de armamento y aviónica ofensiva en el B-1B. La certificación nuclear era simplemente un aspecto pequeño pero importante de su trabajo completo. Aunque todos parecían entender la importancia de la certificación nuclear y lo que necesitaban hacer, no había ningún plan de acciones y responsabilidad asignadas.

Con la ayuda de ingeniería, Rick había organizado un POG y celebrado un par de reuniones, pero no había pasado mucho más. Hablé con todos los miembros de agencias exteriores que no eran de la SPO, incluidos los contratistas, y me encontré con una situación muy parecida (por ejemplo, conocimiento de los requisitos pero poca o ninguna acción). Los miembros de nuestros contratistas Rockwell y Boeing me dijeron que la certificación nuclear no era parte de ningún contrato. Esto me inquietó porque la certificación era absolutamente esencial, por lo que pensé que era difícil creer que podrían haberse olvidado de los contratos de referencia de 20.500 millones de dólares de EE.UU. del B-1B. Pasa-

ría mucho tiempo durante los próximos meses averiguando exactamente lo que incluían y no incluían los contratos y resolvería las disparidades.

Aproximadamente un mes después de mi llegada, orienté al General Thurman sobre la certificación nuclear, mis requisitos para obtenerla, y mi método y estrategia. Fui con Rick a la oficina del general para la orientación y averigüé que su estado mayor había invitado a algunos de los expertos funcionales jefes de la SPO. Le dije al General Thurman que para tener éxito, necesitaba su apoyo y compromiso, resolver las disparidades contractuales, obtener el apoyo de nuestros contratistas, desarrollar un plan y usar a los contratistas y al resto del POG para ejecutar el plan. Le dije que el proceso normalmente llevaría de 6 a 10 años, pero que lo podría completar en cuatro años para apoyar la IOC del B-1B de septiembre de 1986 mejorando el trabajo hecho en el programa B-1 original, acelerando algunas actividades y llevando a cabo algunos esfuerzos en paralelo en vez de en serie.

Cuando terminé, recibí una aprobación entusiasta del General Thurman y el apoyo de los expertos funcionales. No podía haber ido mejor hasta el final cuando el jefe de control del programa (el director financiero del programa) dijo al general que la certificación nuclear había sido eliminada de la base de referencia de 20.500 millones de dólares de EE. UU. porque su precio de 50 millones de dólares de EE.UU. era demasiado alto. Le dije al General Thurman que los contratistas me habían dicho lo mismo pero no habían mencionado el costo. Reiteré mis puntos de orientación de que la certificación nuclear no era opcional, que el apoyo de los contratistas era esencial, y que resolvería las disparidades contractuales. Prometí volverle a hablar en aproximadamente un mes con el costo y los cambios de contrato necesarios.

Unas semanas después, celebré mi primera reunión del POG, en la que me presenté, presenté la misma orientación que le había presentado al General Thurman, y reté a los miembros a que hicieran algo más que hablar sobre lo que necesitaban hacer y que lo hicieran de verdad. Les dije que hacer las cosas

igual no sería suficiente para la certificación nuclear del B-1B a tiempo a fin de apoyar la IOC de septiembre de 1986; por lo tanto, íbamos a operar de un modo diferente. Por último, les dije que necesitábamos desarrollar un plan con todas las acciones identificadas y asignadas a alguien, así como un plan con el que monitorear y gestionar el progreso. Teníamos tres subgrupos de POG en posición por razones de seguridad, compatibilidad de aviones y logística. Además, un experto funcional de la SPO sirvió como presidente de los subgrupos, pero los grupos aún no se habían reunido. Dividí al POG en subgrupos, les di instrucciones para pasar el resto del día organizándose y les dije que tenían que planificar una reunión en las próximas semanas, después de la cual tendrían que exponer todas las medidas en su área que necesitaban tener lugar (y cuándo) durante los cuatro años siguientes para obtener la certificación nuclear como muy tarde en agosto de 1986, 30 días antes de la fecha de la IOC. Programé la siguiente reunión del POG aproximadamente un mes después, diciéndoles que elaboraría un plan integrado y completo en esa reunión.

## Retos y respuestas

Me encontré con siete retos críticos para el éxito. De una u otra forma, los líderes en situaciones de “gestionar y liderar por influencia” se enfrentarán a problemas similares. Para cada uno de ellos, describo mi respuesta en términos de las acciones que realicé para alcanzarlo. Aunque estos retos y mis respuestas no fueron causados necesariamente por la falta de autoridad jerárquica, la necesidad de ejercer influencia sin autoridad directa ciertamente conformaría ambas.

### *Reto N° 1: Asegurar un compromiso*

Desde el principio, sabía que tenía que obtener el compromiso con el objetivo de lograr un sistema de armas del B-1B con certificación nuclear de las 14 organizaciones que comprendían el POG, así como de sus 60 miembros. Asegurar ese compromiso fue la clave para obtener la cooperación necesaria

con el fin de completar el trabajo y alcanzar el objetivo. Sin ese compromiso, sabía que iba a fracasar, por lo que me concentré mucho y le di mucha prioridad para obtenerlo y mantenerlo.

Tenía muchas cosas a mi favor porque el programa del B-1B tenía la máxima prioridad nacional. Las personas de dentro de la SPO estaban interesadas en trabajar en el mismo, así como las personas de organizaciones exteriores. Me aproveché de ese interés haciendo una campaña para educar a los miembros del POG sobre la certificación nuclear así como su liderazgo dentro y fuera de la SPO. No obstante, intenté que mi campaña se extendiera más allá de la educación diseñándola para persuadir a todos los involucrados de que, para que el B-1B alcanzara la IOC, la certificación nuclear no era una opción sino un imperativo. Empecé esa campaña con el General Thurman y el liderazgo en la SPO del B-1B, lo llevé al POG, y después hice lo mismo con las cadenas de gestión de las nueve agencias exteriores. Así pues, vendí con éxito el requisito y obtuve el compromiso necesario. Pero no dije simplemente que había tenido éxito y pasé a lo siguiente. En vez de eso, trabajé continuamente para mantener el compromiso. Por ejemplo, aproximadamente un año después de empezar, persuadí al General Thurman para que presidiera una revisión de un día por parte del liderazgo superior del plan, estado, temas y medidas clave en curso. Participaron líderes de la SPO y de las nueve agencias externas, aprobaron la agencia del POG y volvieron a comprometer el apoyo de sus agencias al programa y al plan.

### ***Reto N° 2: Hacerse cargo***

La necesidad de un líder que se ofrezca y haga cargo se convierte aún en más importante en ausencia de una autoridad jerárquica. Sin liderazgo que impulse al equipo, no habrá trabajo en equipo ni esfuerzos coordinados cohesivos de individuos que produzcan un progreso real encaminado al objetivo.

Aunque carecía de autoridad jerárquica, el General Thurman me dio la autoridad que necesitaba dentro de la SPO designándome

como líder del proyecto y dando instrucciones a las oficinas funcionales para apoyarme a mí y al proyecto. De forma similar, los contratistas del B-1B me consideraban como un cliente clave y siguieron mis instrucciones y asignación de tareas. Fuera de la SPO y sus dos contratistas, las siete organizaciones restantes tenían responsabilidades en sus regulaciones que dictaban sus funciones y responsabilidades en apoyo de la certificación nuclear. En consecuencia, tanto dentro como fuera de la SPO, tenía toda la autoridad que necesitaba para ejercer influencia. Aunque indirecta y derivada, la autoridad seguía siendo más que suficiente. No obstante, al hablar con los miembros del POG individualmente antes de mi primera reunión del POG, no les dejé ninguna duda en sus mentes de que me estaba haciendo cargo y asumiendo la responsabilidad del proyecto y que esperaba su apoyo. No me sorprendió que no sólo no encontrara ninguna resistencia sino que parecía que el equipo estaba aliviado de que alguien iba a asumir el control porque sabían que sin liderazgo, fracasarían.

En la primera reunión del POG, fui mucho más allá de simplemente presidir la reunión reforzando el hecho de que tenía autoridad. Por ejemplo, le dije al POG que teníamos cuatro años para hacer el trabajo y que haciendo las cosas igual que ahora no iríamos a ningún sitio. Recalqué que cuando encontráramos problemas, tenía interés solamente en lo que teníamos que hacer para resolverlos—no en lo difícil que sería resolverlos. Por último, les dije que era hora de dejar de hablar sobre lo que necesitábamos hacer y de empezar a hacer esas cosas.

### ***Reto N° 3: Obtener cooperación y trabajo en equipo***

Asegurarse del compromiso es esencial pero no suficiente para un proyecto como la certificación nuclear, que exige cooperación y trabajo en equipo en tantos límites organizativos. No existe ninguna fórmula sencilla para obtener el grado de cooperación y trabajo en equipo necesarios, pero creo que los siguientes son pasos clave.

En primer lugar, el líder debe definir lo que es necesario hacer, así como cuáles son las funciones y responsabilidades, con un detalle suficiente que deje claro que el apoyo de múltiples organizaciones es crucial para llevar a cabo cada una de las tareas. Insistí en que el POG y sus organizaciones de subgrupos tienen este nivel de detalle. Una vez que tuvimos el plan, todas las tareas no sólo tenían una oficina designada de responsabilidad principal sino también oficinas de responsabilidad colateral. Cuando los equipos reconocen que la cooperación y el trabajo en equipo son imperativos, los miembros responderán colaborando.

En segundo lugar, los grupos más pequeños tienden a ser más efectivos que los más grandes en lo que se refiere a estimular la cooperación y el trabajo en equipo hacia un objetivo común, así pues delegué la mayor parte del trabajo a los tres subgrupos, facultándolos, como equipos, para hacer el trabajo. En cada reunión del POG, hice que cada presidente de subgrupo del POG reportara las acciones, resultados, progreso y asuntos de su organización. Después de una o dos reuniones, los subgrupos sabían que podía ver la diferencia entre actividad y acción, y que esperaba resultados y progreso. Como las personas querían hacer un buen trabajo y satisfacer a sus líderes, después de que les aclarara cuáles eran mis expectativas y les dijera que inspeccionaría su progreso de forma regular, conseguí lo que necesitaba — ¡trabajo en equipo, cooperación, y, lo que es más importante, resultados y progreso!

En esa primera reunión del POG a la que asistí, hice algo que, de forma muy directa y eficaz, reforzó este mensaje. A medida que repasamos los puntos a seguir de las primeras reuniones del POG celebradas antes de mi llegada, cerré 20 de los 30 puntos porque asignaban tareas a las organizaciones para hacer sus trabajos o coordinarlos con otras para hacer sus trabajos. Dejé muy claro que no necesitaba puntos a seguir para que hicieran sus trabajos y se coordinaran—¡esperaba que lo hicieran!. En cada reunión subsiguiente, concentré medidas en asuntos que necesitaban resolverse para mantener el proyecto según el plan.

#### ***Reto N° 4: Abrir las líneas de comunicación***

Después de asegurar el compromiso de alcanzar el objetivo y colaborar para hacerlo, el líder se enfrenta a otro reto: abrir las líneas de comunicación entre todas las organizaciones a todos los niveles. Mi método en lo que respecta a este asunto consistía en dar a cada miembro del POG el número de teléfono y la dirección postal de los demás miembros. Si hubiéramos tenido correo electrónico a principios de los años 80, también lo hubiera proporcionado. La modalidad normal de operación para los POG de certificación nuclear en esa época requería que toda la comunicación pasara por el liderazgo de la SPO o del POG, especialmente si la comunicación consistiera en relacionarse con o pedir algo a un contratista del programa. Sabía que no tenía el personal ni el tiempo para gestionar las comunicaciones, por lo que autoricé y estimulé a todos los miembros del POG a que se comunicaran directamente entre sí, incluidos nuestros contratistas. Este método bastante revolucionario tenía un grado de riesgo porque podría haber desembocado en cambios de contrato sustanciales y no autorizados que resultaran en costos sin planificar; no obstante, acepté ese riesgo porque consideré que las comunicaciones abiertas eran esenciales y confiaba en nuestros contratistas—otro método que de alguna forma no tenía precedentes. No obstante, antes de implementar esta iniciativa, hablé con nuestros contratistas, que operaban con contratos a precio fijo. Les pedí que nunca dijeran no a una solicitud sin que me consultaran. Si la solicitud era ajena al alcance del contrato, les dije que modificaría la solicitud o el contrato. Y lo que es más interesante, nunca recibí de ellos una reclamación del tipo “alcance fuera de contrato” después de que resolviera las disparidades del contrato.

Si nos fijamos al principio de los 80, vemos que las comunicaciones mismas presentaban un reto porque no había computadoras, Internet o correo electrónico, ni capacidad para videoconferencias o teleconferencias. Todas las comunicaciones tenían lugar cara a cara o por teléfono. Así pues, pasamos un tiempo considerable de la gestión caminando, ha-

blando por teléfono y yendo a reuniones. Aunque esas formas eran algo ineficientes, beneficiaban la claridad de las comunicaciones y la eficacia de la gestión.

***Reto N° 5: Refuerzo de la confianza y del respeto***

No hay nada más importante que un trabajo en equipo eficaz que refuerce la confianza y el respeto. Por esa razón, concentré gran parte de la atención en esta área, según se refleja en los ejemplos siguientes.

En primer lugar, dentro de la SPO, elaboré un par de reglas de dotación de personal con las oficinas funcionales. Insistí en que nombraran para mi proyecto un jefe de área funcional experto que aceptara la responsabilidad de proporcionar apoyo funcional y respondiera a mi asignación de tareas. Dejé claro que, más allá de suministrar un jefe funcional experto, dotar de personal a mi proyecto y a otros proyectos era su responsabilidad y que sólo me preocupaba completar el trabajo. Les pedí que me consultaran siempre que surgiera un conflicto sobre el cumplimiento de sus múltiples responsabilidades de dotación de personal, asegurándoles que negociaríamos una solución. Aunque no firmaba los reportes de rendimiento de sus empleados, proporcioné información escrita y verbal a esos reportes. Reforcé la confianza y el respeto de forma adicional escribiendo un número de nominaciones de galardones para sus empleados.

Hay dos ejemplos que reflejan mis esfuerzos para reforzar la confianza y el respeto en las agencias exteriores. Tradicionalmente, el usuario operacional (SAC en este caso) y la organización de adquisición tienen una relación tensa. Los usuarios se frustran porque sienten que no se están cumpliendo por completo sus requisitos o porque se producen costos excesivos y demoras en el plan. Las agencias de adquisición se frustran debido a cambios de requisitos que afectan el diseño, el costo y el plan. Como el B-1B tenía una base de referencia de requisitos muy detallados y rigurosos, muchos de estos problemas tradicionales se mitigaron al principio. El General Thurman también hizo que el SAC fuera un miembro con derecho a voto en la configuración del

programa y en una junta de control de referencia. Emulé dicha configuración en el POG haciendo que el SAC fuera un miembro completo. Si el comando quería algo en el área de capacidad de armas, nunca usé la base de referencia del programa como excusa para decir no. En vez de eso, hice que nuestros contratistas evaluaran la solicitud. Si podían aceptarla sin afectar el costo o el plan, incorporábamos el cambio. Si la solicitud afectaba el costo o el plan, dábamos al SAC la opción de ofrecer una compensación o de elevar el cambio propuesto a la configuración del programa y a la junta de control de referencia. De esta forma, reforzamos la confianza y el respeto, adaptamos muchos cambios sin impactos, y, que yo sepa, nunca elevé un cambio propuesto.

El segundo ejemplo incluía la DNS del IG de la Fuerza Aérea, que normalmente no es un miembro del POG con el fin de preservar su independencia. Tradicionalmente, la DNS recibió las actas de las reuniones del POG, asistí a reuniones ocasionales como observador, y esperé hasta casi el final de la fase de desarrollo para empezar una evaluación independiente del estudio de seguridad nuclear y de las reglas de seguridad propuestas. Este método simplemente no habría dado resultado con el B-1B porque la producción había empezado simultáneamente con el desarrollo—un ejemplo de lo que quise decir cuando dije que hacer las cosas como antes no bastaba. Pedí al representante de la DNS que se convirtiera en un observador involucrado, solicitando que asistiera a todas las reuniones del POG e hiciera conocer sus preocupaciones y problemas al principio de modo que pudiera tratarlos y, con suerte, evitar costosos cambios de diseño más abajo. Incluso tomé el paso sin precedentes de invitarle a que asistiera a algunas revisiones de diseño de ingeniería de programas. Le aseguré que entendía y respetaba su necesidad de independencia y que sabía que no teníamos garantías de que el DNS no encontraría un defecto de diseño más adelante durante su evaluación independiente del estudio de seguridad.

Abrir el POG para la participación del DNS y comentar que hacer las cosas como es habitual no aseguraría una certificación nuclear

del B-1B a tiempo para la IOC de septiembre de 1986 es algo que me llegó a complicar las cosas. Después de mi primera reunión del POG, el representante de la DNS escribió un reporte de viaje de dos páginas que circuló por la cadena del IG de la Fuerza Aérea. El reporte, condensado en un párrafo corto insertado en el reporte de actividades semanales del IG al secretario de la Fuerza Aérea, indicaba que el Teniente Coronel Shulstad decía que el B-1B no alcanzaría su IOC de septiembre de 1986 porque no podría alcanzar la certificación nuclear a tiempo. La forma condensada no mencionaba mi declaración de que no haríamos las cosas como de costumbre. Aproximadamente una semana después, el General Thurman fue sorprendido por el secretario de la Fuerza Aérea durante una revisión del programa del B-1B. Ser responsable de afectar negativamente al jefe es una de las formas más rápidas de terminar una carrera, pero sobreviví cuando el General Thurman oyó y validó la historia completa; después el IG de la Fuerza Aérea se disculpó ante el secretario y el General Thurman por la falsa información. Incluso me dejó conservar el DNS como un observador involucrado en el POG después de elaborar ciertas reglas con el directorado que impedirían que se repitieran dichas comunicaciones falsas. Aunque este incidente fue muy doloroso en esa época, contribuyó a reforzar la confianza y el respeto mutuos.

#### ***Reto N° 6: Eliminación de barreras***

Todos los proyectos encuentran problemas o barreras que deben resolverse o superarse para avanzar y lograr el éxito. Identificar estos asuntos y trabajar para resolverlos puede ser especialmente difícil cuando haya involucradas múltiples agencias y no haya una autoridad jerárquica.

Casi inmediatamente me di cuenta que tenía que resolver las disparidades contractuales a fin de asegurar que obtuvimos el nivel requerido de apoyo. Lo que hace que este reto sea aún más complejo es el hecho de que muchos participantes que negociaron los contratos iniciales en el lado del gobierno y de los contratistas se habían trasladado a otros traba-

jos. No obstante, sé que ambos lados reclamaban que se hubiera eliminado la certificación nuclear de los contratos de referencia debido a su costo—se estimaron unos 50 millones de dólares de EE.UU.

Gracias al esfuerzo de planificación tratado arriba, tenía una buena idea que es lo que necesitábamos que hicieran los contratistas. Gracias a esos conocimientos, Rick Mael y yo empezamos un análisis de investigación muy detallado del contrato de referencia y de las propuestas de los contratistas para la certificación nuclear. Con ayuda de los contratistas y compañeros funcionales de la SPO, averiguamos que la mayoría de los análisis y de las pruebas críticos, pero no todos, ya estaban en el contrato de referencia pero no figuraban como de certificación nuclear per se. También averiguamos que la mayor parte del costo estimado de 50 millones de dólares de EE.UU. del gobierno fue impulsado por la necesidad asumida de las pruebas de vuelos especiales de las armas. Trabajamos con la comunidad de pruebas de vuelo para integrar pruebas de armas medioambientales con instrumentos en aviones madre y pruebas de vuelo de lanzamiento de armas en el programa general de pruebas de vuelo del B-1B. Averiguamos que el apoyo y la participación de los contratistas en el POG y sus subgrupos habían sido eliminados del contrato de referencia y necesitaban cubrirse. Al final, negociamos cambios en el contrato con Rockwell y Boeing con un costo total de menos de 5 millones de dólares de EE.UU. Después de nuestra orientación, el General Thurman dio instrucciones para que los fondos de reserva de gestión del programa cubran los 5 millones de dólares de EE.UU. La base de referencia del B-1B incorporaba ahora explícitamente la certificación nuclear.

#### ***Reto N° 7: Elaboración y ejecución del plan***

La elaboración de un plan completo para un programa que requiera el apoyo de una serie de organizaciones es muy importante y es especialmente un reto sin autoridad jerárquica. La clave para afrontar este problema es implementar un método de planificación participativa que fije dos hitos de nivel superior y des-

pués delega la planificación detallada al nivel de ejecución. A ese nivel, los participantes completan una planificación detallada usando un proceso de colaboración que incluye a todas las organizaciones. En mi primera reunión del POG, dediqué tiempo para que los subgrupos empezaran el proceso de planificación detallado basándose en unos pocos hitos de nivel máximo. Pedí que se reunieran antes de mi segunda reunión un mes después, cuando examinamos e integramos todas las actividades requeridas, asignamos responsabilidades y determinamos las fases de tiempo necesarias. Identificamos acciones críticas en el plan de subgrupo de menor nivel y en el programa de gestión de nivel superior. Todos salieron de la segunda reunión entendiendo claramente lo que había que hacer, por parte de quién, con qué ayuda y cuándo.

Después pasé a gestionar la modalidad “rendimiento según el plan” con revisiones mensuales del progreso del subgrupo y revisiones trimestrales en las reuniones del POG. Durante estas revisiones, hicimos ajustes según era necesario, identificamos problemas y asignamos medidas para resolver los asuntos y volver al plan. Esencialmente, utilicé el plan para ejercer funciones de control y gestión directa, un facilitador importante al gestionar por influencia. Mi sustituto y el POG siguieron usando el plan de esta forma después de que partiera para una nueva asignación en 1984; así, el plan y mi método general sobrevivió un cambio de liderazgo a mitad de camino de la ejecución.

## Esencias

Mis respuestas a los siete retos reflejan la estrategia y el estilo de liderazgo que usé para dirigir el programa de certificación nuclear del B-1B. También reflejaban una dedicación contundente para cumplir con la misión y una capacidad para adaptar el liderazgo y el estilo de gestión para cumplir con los retos prácticos de la compleja situación a la que me enfrenté. No tenía experiencia anterior en liderar y gestionar por influencia, pero los problemas estaban claros desde el principio, y la estructura

básica de la estrategia vino poco después. Las lecciones que aprendí durante la planificación y la ejecución se reflejan en mis respuestas. Otros pueden usar mis lecciones y métodos aprendidos en cualquier entorno donde haya que gestionar y liderar por influencia. De forma generalizada, las siguientes esencias representan estas mejores prácticas:

1. Asegure y mantenga la dedicación mediante educación y persuasión de todos los niveles de gestión en todas las organizaciones.
2. Hágase cargo mediante fuentes derivadas indirectas de autoridad y ejerza influencia.
3. Obtenga la cooperación y el trabajo en equipo definiendo funciones y responsabilidades y aclarando las expectativas en lo que se refiere a la necesidad de acción y progreso.
4. Abra las líneas de comunicación permitiendo a todos los compañeros del equipo que se comuniquen entre sí.
5. Refuerce la confianza y el respeto mediante conversaciones y acciones abiertas y sinceras.
6. Elimine barreras para lograr el éxito haciendo un esfuerzo de colaboración determinado, trabajando de forma intensa y negociando cuando sea necesario.
7. Elabore y ejecute un plan completo y úselo para ejercer dirección y control.

## Claves para el éxito

Además de aplicar las esencias, los individuos que deseen tener éxito en este entorno complejo deben practicar una gestión firme y un liderazgo eficaz. Deben aplicar las funciones de gestión básicas de organizar, planificar, dirigir y controlar, pero las destrezas de persuasión y negociación se hacen más importantes cuando no hay una autoridad jerárquica.

De forma similar, mis respuestas a los retos tratados aquí reflejan casi todo lo que considero los elementos esenciales de liderazgo

efectivo: preocuparse por las personas, establecer la visión y la dirección, comunicarse de forma efectiva, adoptar e inculcar una actitud positiva, seguir siendo proactivo, y hacer de mentor y desarrollar a subordinados—incluidos los que no trabajan directamente para el líder.<sup>10</sup> Sin embargo, la participación de agencias múltiples requiere un estilo de liderazgo participativo más colegial.

Aunque las esencias, la gestión, y el liderazgo son todos importantes para el éxito, al final el trabajo intenso de personas dedicadas, talentosas y facultadas marca la diferencia crítica. Tuve mucha fortuna en disponer de un equipo así en el programa de certificación nuclear del B-1B.\*

## Notas

1. Dr. Raymond A. Shulstad, General de Brigada, Fueza Aérea de EE.UU., retirado, "Perspectives on Leadership and Management" (Perspectivas sobre liderazgo y gestión), *Air and Space Power Journal* 23, no. 2 (Verano de 2009): 11–18, <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj09/sum09/sum09.pdf>.

2. Pedí a Rick Mael que colaborara conmigo en este artículo debido a su perspectiva exclusiva derivada de ser la única persona en la SPO del B-1B que trabajara realmente de forma directa para mí. Rick ha seguido siendo un colega profesional y amigo íntimo personal durante más de 28 años que he pasado desde que me hice cargo del programa de certificación nuclear del B-1B. Sabía que necesitaba su ayuda para obtener los datos después de todo este tiempo y que su perspectiva como subordinado respetado y en el que confiaba demostraría ser valioso para equilibrar mis puntos de vista como líder superior.

3. La aviónica ofensiva del B-1B de Boeing mejoró el programa de modernización de aviónica del B-52 logrado como parte de la integración de misiles de crucero lanzados desde el aire (ALCM) en el B-52. De forma similar la

## Resumen

Gestionar un programa o una campaña que incluya múltiples organizaciones sin autoridad jerárquica exige un método de gestión y liderazgo que haga uso de la influencia. Al examinar un caso práctico, he identificado las mejores prácticas que pueden lograr el éxito en esta clase de entorno difícil. Espero que otros se beneficien de lo que he aprendido y puedan aplicar esos conocimientos para convertirse en gerentes y líderes más efectivos en estas clases de entornos complejos. □

aviónica defensiva del B-1B de AIL mejoró las pruebas de vuelo significativas de los sistemas defensivos en el B-1.

4. La base de referencia inicial de 19.700 millones de dólares de EE.UU. incluía una capacidad de bombas convencionales y una capacidad de armas nucleares (bombas y misiles de ataque aire-tierra de corto alcance). Después de otorgar contratos iniciales, se añadieron 800 millones de dólares de EE.UU. a la base de referencia para su integración del ALCM, dando al B-1B una capacidad de lanzamiento nuclear a una distancia segura.

5. La excepción principal de un riesgo moderado fue la serie de aviónica defensiva, algo técnicamente muy difícil desde el principio. Este riesgo fue mitigado de alguna forma mejorando en incrementos la serie defensiva durante la producción de aviones y añadiendo el ALCM, que proporcionó una capacidad de distancia segura que no hacía necesario que el B-1B penetrara las defensas enemigas.

6. Este modelo de hacer que el gobierno asuma la responsabilidad no tenía precedentes en los programas de adquisición de aviones; no obstante, se había usado con éxito durante muchos años en programas de misiles balís-

\*Deseo reconocer la labor de los miembros clave del equipo de certificación nuclear del B-1B, cuya dedicación y trabajo intenso fueron cruciales para el éxito alcanzado: Earl Kelley (mi sucesor en la Oficina de Programas de Sistemas del B-1B); Johnny Davis (Seguridad de la Oficina de Programas de Sistemas del B-1B); Tom Roth, Ken Nelms, Jon Lowe y Danny Lykins (Ingeniería del la Oficina de Programas de Sistemas del B-1B); Joe Hoerter (Prueba de la Oficina de Programas de Sistemas del B-1B); Jim Rau (Logística del B-1B); Chuck Witmack y Lynn Gulick (Rockwell); Hal Groves (Boeing); Phil Gannon (Centro de Pruebas de Vuelo de la Fuerza Aérea); Bill Skadow (Inspector General de la Fuerza Aérea/Directorado de Seguridad Nuclear); y Don Gluvna (Sandia Labs).

ticos intercontinentales, en los que un contratista de apoyo de ingeniería—TRW—realizó dicha función para el gobierno.

7. Mayor Richard D. Mael, “B-1B: An Untold Success Story” (B-1B: una historia exitosa no contada), artículo de investigación (Norfolk, VA: Armed Forces Staff College, 12 de noviembre de 1986).

8. La certificación nuclear viene regulada por la Directiva del Departamento de Defensa 3150.2, *DoD Nuclear We-*

*apon System Safety Program (Programa de seguridad de sistemas de armas nucleares del DoD)*, 23 de diciembre 1996, sección 4, “Policy” (Política), <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/315002p.pdf>.

9. Dentro de la Fuerza Aérea, la DNS del IG, para preservar su independencia, participa en el POG como observador en vez de como miembro.

10. Shulstad, “Perspectives on Leadership and Management” (Perspectivas sobre liderazgo y gestión), 13–15.



**El General de Brigada (USAF Ret.) Raymond Shulstad** (BS University of Alabama; MS, PhD, Air Force Institute of Technology), es asesor independiente para el gobierno y la empresa privada en una amplia variedad de temas, inclusive gestión organizacional y liderazgo, investigación y desarrollo, e ingeniería de sistemas y adquisición. En el 2006 se retiró del Centro MITRE del Sistema de Comando y Control de la Fuerza Aérea donde ocupaba el cargo de primer vicepresidente y gerente general. Antes de pasar a formar parte de MITRE en 1999, fue director de planificación estratégica de los Sistemas de vigilancia y gestión de batalla en la Northrop Grumman Corporation. El General Shulstad se retiró de la Fuerza Aérea en 1994, después de una distinguida carrera de 28 años. Entre sus últimos cargos se encuentran vicecomandante del Centro de Sistemas Aeronáuticos, Base Aérea Wright-Patterson, Ohio (1993-94); y vicecomandante de la División de Sistemas Electrónicos, Base Aérea Hanscom, Massachusetts (1991-93). Entre sus publicaciones se encuentra *Peace is My Profession (Mi profesión es la paz)* (National Defense University Press, 1986), un libro que trata sobre las dimensiones morales de la política nuclear de Estados Unidos.

**El Teniente Coronel (USAF-Ret.) Richard D. Mael**, quien sirvió 21 años en la Fuerza Aérea de EE.UU., era un tripulante de combate de misiles y ocupó posiciones de gestión de programas en la Fuerza Aérea y en la Oficina de la Secretaría de Defensa. También participó en el Programa de Estudios con la Industria de la Fuerza Aérea, con Northrop Corporation, y sirvió en la plantilla de personal de la Oficina Ejecutiva del Programa de la Fuerza Aérea para Sistemas Estratégicos. Actualmente, el Sr. Mael es un gerente de programas de Booz Allen y Hamilton.

**Declaración de responsabilidad:** Las ideas y opiniones expresadas en este artículo reflejan la opinión exclusiva del autor elaboradas y basadas en el ambiente académico de libertad de expresión de la Universidad del Aire. Por ningún motivo reflejan la posición oficial del Gobierno de los Estados Unidos de América o sus dependencias, el Departamento de Defensa, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos o la Universidad del Aire. El contenido de este artículo ha sido revisado en cuanto a su seguridad y directriz y ha sido aprobado para la difusión pública según lo estipulado en la directiva AFI 35-101 de la Fuerza Aérea.