



tros entornos —operativo, de apoyo y de otra índole”.<sup>1</sup> Esta metodología amplia utiliza conceptos de “la Teoría de restricciones y reingeniería de procesos empresariales Lean, Six Sigma”, y su enfoque escalonado de siete años nos recuerda la amplia preparación gradual involucrada con una FAC.<sup>2</sup>

Todo eso puede ser adecuado para agencias y unidades de apoyo, asumiendo que podamos encontrar el tiempo y esfuerzo adicionales para dominar, aplicar y mantener AFSSO21. Sin embargo, es poco probable que la imposición de una metodología de gestión más estructurada a las unidades operativas, incluso si se hace de forma gradual, tenga más éxito que el obtenido por la GTC. Es más probable que simplemente contribuya a la opinión hostil que la mayoría de operadores tiene sobre cualquier cosa relacionada a las prácticas de gestión del sector privado; en las palabras de un sargento primero jefe retirado, “He estado sujeto a cero defectos, gestión por calidad total, microgestión, gestión de un minuto, sinergias, cambio de mis paradigmas, se han roto mis paradigmas, y se me ha dicho que disminuya mis hábitos a siete”.<sup>3</sup> Con AFSSO21, se podría ampliar ese comentario para incluir “he estado sujeto a Lean, Six-Sigma, mis teorías han sido restringidas, se han rediseñado mis procesos, y se me ha puesto en un bucle OODA”.

Este artículo no es una crítica de la validez de cualquiera de esas metodologías porque todas ellas incluyen una capacidad muy pertinente de mejorar procesos. Más bien, es una crítica del regreso a esa manera gerencial de pensar que contribuyó al fracaso de FAC. Las unidades operativas podrían utilizar MCP y emplear los principios de AFSSO21 pero preferiblemente utilizando una versión que no reste tiempo a la preparación y ejecución de la misión y que se adapte específicamente a su cultura. Es imperativo entender las dos dimensiones críticas de orientación de la misión y cultura para el éxito de cualquier programa de MCP en el mundo operacional, y bien vale la pena revisarlos para definir la mejor manera de institucionalizar MCP al nivel de ala en la Fuerza Aérea.

En el futuro previsible, se perfilan dos retos dominantes: (1) continuar el cumplimiento de los requisitos de la misión utilizando menos recursos y fondos, y (2) adaptarse para enfrentar al —y de preferencia mantenerse delante del— espacio de batalla que evoluciona y se amplía constantemente y que ha adoptado nuevas dimensiones y amenazas con frecuencia novedosas. Esos problemas demandan capacidad de adaptación y MCP; estos últimos controlan el foco actual de los militares sobre ambos. Cuando el General Martin Dempsey sirvió como presidente del Estado Mayor Conjunto, enfatizó la necesidad de adaptabilidad en nuestro liderazgo, redirigiendo la toma de decisiones hacia los líderes que realizaban las operaciones —los individuos mejor posicionados para evaluar la situación y determinar los cursos de acción más efectivos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo.<sup>4</sup> En el lado de organizar, capacitar y equipar de la ecuación operativa (a menudo denominado el modo de “tiempo de paz”), es indudable que constantemente debemos buscar formas más efectivas de realizar cada una de esas tareas —buscando métodos de implementación de MCP e innovación que sean parte del proceso, no una excepción del mismo, y *que no agreguen una carga significativa* a las ya fuertes demandas de las obligaciones orientadas a la misión. Idealmente, los nuevos métodos solo deberían reorganizar esas tareas en una estructura más simplificada.

Es necesario entender bien la distinción entre los sectores militar y privado y entre las misiones de operación y apoyo, y cualquier programa que intente cambiar la forma en que opera la Fuerza Aérea debe abordarlos. Si algo hemos aprendido de la historia relativamente corta de GTC, es que ha demostrado que los intentos de hacer injertos de conceptos empresariales del sector civil o público en la cultura operacional militar deben realizarse cuidadosamente, de manera adecuada y con plena conciencia.

## Los militares y la mejora continua de procesos

Para implementar una versión efectiva de MCP, es necesario asegurar que sea compatible con la cultura de las operaciones militares, que es la base del éxito militar estadounidense. No se debe ajustar las operaciones para que se acomoden a un molde de MCP o cultura de gestión; más bien, la se debería adaptar la MCP para que se acomode a las unidades operativas. Sin una cultura de apoyo total, MCP y otras iniciativas de gestión encontrarán resistencia y no durarán.

### *La singularidad de la cultura militar*

La esencia de la institución militar estadounidense es el cumplimiento de la misión en base a la protección de nuestra nación, no la generación de ganancias para los accionistas. Es necesario tener en cuenta esa distinción clara entre fuerzas armadas y sector privado cuando se observa a éste último en busca de mejoras para la conducción de asuntos militares. Muy pocos podrían negar que nuestro liderazgo debe concentrarse primero en la misión y siempre en la gente. Las fuerzas armadas existen para defender a la nación, y si falla la misión, han incumplido su obligación con el país. Sin embargo, aun cuando consideramos la ventaja de Estados Unidos en tecnología, reconocemos también que nuestro personal militar es el mejor del mundo y la razón principal de que la fuerza militar estadounidense sea tan formidable (en consecuencia, MCP e innovación tienen excelente potencial en los servicios). Otros países pueden ser capaces de desplegar sistemas de armas de primer orden, pero ninguno puede desarrollar y ejecutar los conceptos avanzados y complejos de guerra conjunta integrada que Estados Unidos sí puede hacer. Tales operaciones elaboradas dependen de soldados, marinos, aerotécnicos e infantes de marina altamente profesionales, inteligentes, motivados y capaces, imbuidos de una cultura de asumir responsabilidad e iniciativa personal. La institución militar estadounidense cuida a su gente y disfruta de un retorno sobre esa inversión en la forma de cumplimiento de la misión a partir de madurez de liderazgo, capacidad mejorada y moral elevada.

Esas prioridades —misión y gente— presentan dos criterios que son elementos esenciales en la prueba decisiva de cualquier concepto nuevo que se recomiende usar en las unidades militares operativas. ¿Servirá mejor ese concepto a la misión? ¿Hará más efectivo y eficiente al personal en la realización de sus misiones sin sobrecargar sus obligaciones (y por lo tanto restar de esa eficiencia)? Se debe evitar cualquier cosa que en última instancia le reste tiempo, esfuerzo y recursos a la preparación y cumplimiento de la misión.<sup>5</sup> Ésa es una razón principal (pero ciertamente no es la única razón) por la que fracasó el intento serio de la Fuerza Aérea de implementar GTC. Los operadores están motivados por el cumplimiento de la misión basados en una cultura de iniciativa y empoderamiento, pero esa cultura no da lugar fácilmente a que se acepten conceptos de gestión que tienden a reducir el enfoque militar.

### *Dr. Jekyll y Sr. Hyde: La doble naturaleza de la misión militar*

Si se fuera a aplicar un proceso empresarial a la operación militar, el proceso debe además cumplir un tercer criterio. Debe ser capaz de realizar una transición fácil desde el lado de organización, capacitación y equipamiento de tiempo de paz de la misión hacia la realización de operaciones militares, incluyendo el combate. ¿Cuántas empresas procuran sistemas, capacitan a su gente, y después los envían a escuchar el sonido de los disparos? Esta distinción explica mejor el desdén que siente nuestro personal militar por el concepto de gestión —ellos valoran un liderazgo que sea operativamente competente, sosegado y efectivo bajo presión, en lugar de administradores que coordinan personal y otros recursos de forma eficiente para lograr metas de producción. Sin embargo, este desdén deja de reconocer las funciones legítimas de buena gestión y liderazgo en tiempo de paz y en las operaciones de apoyo del Departamento de Defensa (DOD).

Así, cualquier nuevo proceso o política previstos para aplicaciones militares operativas debe satisfacer tres criterios:

1. Debe mejorar la capacidad de la misión, de forma directa o indirecta.<sup>6</sup>
2. Debe aumentar la efectividad y eficiencia del personal en la realización de la misión.<sup>7</sup>
3. No debe obstruir una transición que se realiza sin tropiezos ni contratiempos hacia las operaciones militares reales, incluyendo el combate.

A la luz de estos criterios, ¿cómo podría la Fuerza Aérea implementar MCP de forma óptima en su unidad operativa principal — el ala de combate?

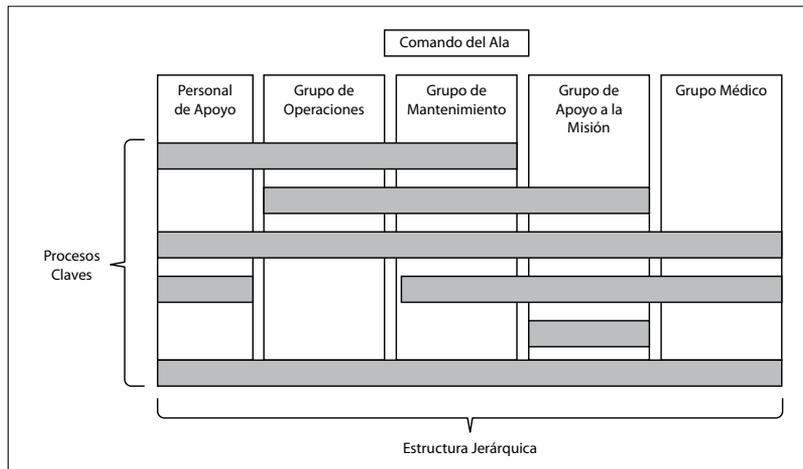
## Mejora continua de procesos desde una perspectiva operativa a nivel de ala

A diferencia de la dicotomía “tiempo de paz/tiempo de guerra” inherente a las organizaciones operativas del DOD, el lado de apoyo del departamento es adecuado para utilizar los procesos, técnicas y herramientas de gestión de la calidad y MCP. Esta aptitud es más problemática para las unidades operativas por tres razones. Primero, el entorno operativo es mucho menos estable, predecible y controlable. El combate es un excelente ejemplo: la buena capacitación, un objetivo de misión claro y el planeamiento exhaustivo ayudarán a reducir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que enfrentan los operadores, pero pocos planes se materializan tal como se propone. La adaptabilidad a las circunstancias actuales encontradas es esencial para el éxito de la misión, y ése es el punto del mensaje del General Dempsey.<sup>8</sup> Hasta las operaciones que no implican combate, como asistencia humanitaria y ayuda en caso de desastres tienen propensión a desviarse del escenario de planificación una vez que la operación encuentra las condiciones reales. Segundo, la misión es la primera prioridad —es esencial llevar a cabo esa misión después que nuestra gente entra en el espacio de batalla. El costo, la eficiencia y la normalización juegan un papel secundario, en especial si hay vidas en peligro. Tercero, el factor de mayor riesgo, una parte inseparable de las operaciones actuales es un diferenciador importante entre misiones operativas y de apoyo, y para abordar el riesgo operativo se requiere liderazgo, adaptabilidad e innovación. Nuestros militares realizan esto utilizando la gestión del riesgo operativo (GRO), pero en las operaciones de hoy, el éxito de la misión depende del llamado del General Dempsey a la adaptabilidad del liderazgo en todos los niveles en el campo mientras se realizan las operaciones, así como en la preparación de la unidad para tomar el campo de batalla. Gran parte de esa turbulencia se extiende a las operaciones de tiempo de paz, que están diseñadas para apoyar directamente la misión operativa y que reflejan mucho de esa dinámica operativa.

### *El centro de gravedad de la mejora continua de procesos del ala: Procesos clave*

AFSO21 se concentra en procesos clave al nivel ejecutivo, pero los procesos clave del ala —los que son esenciales para realizar su misión— son vitales para implementar un enfoque de MCP formal en las unidades operativas. Generalmente las alas tendrán un número importante de estos procesos, incluyendo lanzar una aeronave y arrojar bombas sobre el blanco, mantener las instalaciones de la base, mantener la seguridad de la base, y proporcionar servicios completos de apoyo al personal.<sup>9</sup> Tales procedimientos contribuyen directamente a los resultados de la misión y en general forman un ciclo completo, comenzando y terminando dentro del ala. Casi siempre abarcan varios escuadrones. El lanzamiento de aeronaves demanda pistas de aterrizaje, instalaciones de control, mantenimiento y, aeronaves y cuadrillas listas para la misión; todo esto y más sería parte de este proceso clave. Arrojar bombas sobre un blanco demanda planeamiento de

vuelo, inteligencia, comunicaciones, tripulaciones aéreas capacitadas, instalaciones de descanso para la tripulación, apoyo de logística, etc. La estructura jerárquica inherente en un ala, ilustrada en la figura de abajo, va en contra de los principios de esos procesos. Éstos son horizontales, de modo que una estructura jerárquica los divide en parcelas descoordinadas dentro del proceso total —una desventaja fundamental de las estructuras jerárquicas. Ésa es una razón principal para diseñar organizaciones matriciales: para superar la comunicación horizontal y trabajo en equipo deficientes, así como otras ineficiencias jerárquicas que con demasiada frecuencia reducen la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procedimientos que comprenden la aventura. Un entorno que propicie MCP e innovación debe comenzar con una estructura que les brinde apoyo.



**Figura. Estructura de ala jerárquica y procesos clave comunes de la Fuerza Aérea**

### *Rediseño del ala como organización matricial*

Si un comandante de ala tuviera que imaginar la estructura ideal para gestionar sus procesos clave, ésta posiblemente se distinguiría por mantener un foco de misión claro; reunir expertos de todas las funciones que componen el proceso clave y hacerlos trabajar como un equipo; y mantener supervisores y comandantes en una posición que vigile el desempeño de su personal y los resultados del proceso. Todo lo anterior podría ser parte de un enfoque matricial para lograr procesos clave —uno que se pueda aplicar en los modos de tiempo de paz y de operación sin violar ninguno de los conceptos de liderazgo y cadena de mando militares. Un enfoque matricial también encaja perfectamente en el concepto AFSSO21 de organizarse para la mejora de procesos.<sup>10</sup> La cultura de nuestra Fuerza Aérea también goza de una fuerte ventaja en la realización de operaciones matriciales. El foco de misión; los valores fundamentales de “servicio antes que uno mismo y excelencia”; y el énfasis en el empoderamiento, adaptabilidad, innovación y diversidad establecen el entorno correcto en el que un enfoque matricial puede prosperar —un entorno por el que pugnan las organizaciones matriciales del sector privado pero que con frecuencia no logran obtener.<sup>11</sup>

Las estructuras matriciales han existido por más de 40 años, permitiendo bastante tiempo para entenderlas mejor y refinar su aplicación. Las lecciones aprendidas se pueden agrupar en tres dominios: estructura, procesos, y psicología o cultura.<sup>12</sup> Muchas empresas del sector privado han descubierto que al poner en práctica los elementos recomendados, las organizaciones matriciales les brindan una ventaja competitiva importante en flexibilidad e innovación.<sup>13</sup>

La cultura organizacional, un elemento esencial del dominio de la psicología, es considerado el factor crítico del éxito. “La tarea organizacional importante no es diseñar la estructura más elegante sino capturar las capacidades individuales y motivar a toda la organización para que responda de manera cooperativa a un entorno complicado y dinámico”.<sup>14</sup> Esta cita de un artículo de *Harvard Business Review* podría haber venido del Jefe del Estado Mayor de la Fuerza Aérea. La psicología ya está lista: foco de misión, trabajo en equipo, servicio, empoderamiento e innovación. En el sector privado, el desarrollo de la cultura necesaria es uno de los retos más difíciles para implementar con éxito las organizaciones matriciales.<sup>15</sup>

Otra ventaja de la Fuerza Aérea sobre el sector privado es la menor probabilidad de que los procesos clave aparezcan y desaparezcan debido a las presiones del mercado cambiante al que la empresa privada debe responder. Por tanto, el servicio ofrece estabilidad, que es una ventaja para las organizaciones matriciales. Las formas y los medios pueden cambiar, pero los fines del proceso clave no son tan susceptibles a la dinámica externa.

### *Equipos de operaciones interdisciplinarias (matriciales)*

Para el momento en que el piloto suba a la cabina del avión o el grupo de patrulla abandone la seguridad de la base, muchas piezas móviles tienen que encajar en su sitio. Capacitación, planeamiento, equipamiento, apoyo de inteligencia, mantenimiento, logística —todos ellos y otros deben proporcionar elementos esenciales a la misión. Cuando una aeronave no está lista para partir, ¿es ese estado un problema de programación, de mantenimiento o de logística? Cuando los representantes de todas esas funciones son parte de la gestión del proceso, es más fácil determinar la causa principal del problema. En consecuencia, el equipo puede realizar correcciones con más rapidez para resolver problemas, eliminar cuellos de botella y agilizar el flujo de procesos, y concebir mejoras e innovaciones de procesos que permitan la entrega de su producto de manera más confiable y eficiente. Para ello, sus miembros solo tienen que demostrar competencia profesional, foco de misión, una actitud resolutiva, y sentido común. Para crear un equipo inteligente y productivo que pueda producir MCP, no son necesarios el dominio de las metodologías de mejora de procesos, los procesos analíticos, u otras herramientas y técnicas de MCP. Esta forma de organización en equipos de operaciones o matrices también ofrece al equipo la dinámica y los conocimientos que mejor permitan la innovación. Reunir expertos con un interés personal en el proceso hará que las ideas comiencen a fluir naturalmente, en especial si el liderazgo fomenta la innovación. Si la meta de AFSO21 es maximizar el valor, eliminar el desperdicio e implementar MCP, el mejor enfoque orientado a ese fin está en los equipos de operaciones.<sup>16</sup>

La simplicidad de este concepto es su virtud principal, lo que plantea la pregunta de por qué los equipos multidisciplinarios no ejecutan los procesos clave en nuestras operaciones normales. Además de la resistencia casi inevitable al cambio, uno de los problemas es que los miembros de los equipos tienen dos jefes: el líder del equipo y su comandante funcional. A primera vista, esta situación parecería vulnerar la unidad esencial de comando de los militares en la cadena de comando normal; también parecería desplazar al comandante funcional desde una función primaria hacia una secundaria de supervisión de los componentes del proceso. Para algunos líderes militares, esta transición parece ser un anatema, pero aún es posible mantener la autoridad y la responsabilidad militar normales.

## Elaboración de los detalles

A primera vista, el uso del enfoque matricial en las alas de la Fuerza Aérea tiene un excelente potencial. El problema supone convertir ese potencial en ejecución y apoyo de misión mejorados —adaptando los equipos de operaciones y los mecanismos de supervisión de procesos clave para que cumplan los procedimientos específicos de cada ala. Un diseño e implementación abajo-arriba, no arriba-abajo, sería el mejor enfoque. La guía descendente desde los cuarteles

generales más elevados sería útil para enmarcar el programa para que incluya expectativas, pero cada ala y sus equipos de operaciones deberían configurar la estructura matricial actual y las redes correspondientes. Como lo sugiere el título del artículo de Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal en *Harvard Business Review* “Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind (Gestión matricial: No una estructura sino un estado mental)”, las organizaciones matriciales exitosas se ocupan menos de la utilización de una estructura específica y más de aplicar la perspectiva correcta.<sup>17</sup> Los equipos de operaciones también tendrán la tendencia natural de mejorar y evolucionar en respuesta a las condiciones operacionales cambiantes y la experiencia, suponiendo que el equipo tiene un liderazgo competente y ha sido empoderado y motivado adecuadamente para administrar el proceso.

La implementación de equipos de operaciones sería relativamente simple. Primero, cada ala necesitaría identificar sus procesos clave (una lista de procesos clave normales recopilada por los estados mayores de la fuerza aérea numerada para sus alas podría ser un punto de partida), separando los procesos principales en procedimientos de componentes manejables si es necesario. Por ejemplo, las alas con múltiples misiones de vuelo podrían preferir separar procesos clave por fuselaje. Entonces, los comandantes del grupo deberían seleccionar por consenso a los dueños de proceso, dejando que éstos elijan al administrador del proceso y soliciten expertos funcionales de los escuadrones que cumplen funciones importantes en cada proceso. Correspondería a los dueños de proceso (por ejemplo, comandantes de grupo o escuadrón, subcomandantes, oficiales de operaciones) establecer los parámetros operativos, las unidades de medida referenciales, y otras directrices para el equipo, pero deberán enfatizar el empoderamiento necesario que permita que el equipo ejecute el proceso tal como crea conveniente. Se debe animar la innovación, y las recomendaciones para las mejoras de proceso innovadoras pasarían por la aprobación del dueño del proceso. Un consejo de líderes principales también podría evaluar recomendaciones más completas, incluyendo el uso de procedimientos de AFSO21. El dueño del proceso tendría la responsabilidad de asegurar que se respeten las regulaciones, normativas y otras directrices aplicables y se examinen adecuadamente las ideas frescas en los niveles correctos para que sean aprobadas antes de su implementación.

Después que estos equipos empiezan a funcionar, habría muy poca perturbación en la rutina normal. No haría falta capacitación específica a MCP, aunque sería útil un curso de introducción a las herramientas y técnicas de AFSO21. A medida que los equipos se vuelvan más efectivos, éstos podrían seleccionar herramientas específicas para mejorar su gestión de proceso (el disponer de un experto en AFSO21 en el ala para que los capacite y prepare habilitaría esa opción), pero el aprendizaje de cómo aplicar las herramientas de AFSO21 deberá ser una capacitación voluntaria, no obligatoria. Los expertos funcionales aún cumplirían sus obligaciones normales, y los comandantes mantendrían control sobre sus áreas funcionales; los comandantes de grupo y escuadrón aún ejercerían supervisión y control sobre su gente y los resultados del proceso. La diferencia principal sería que la estructura del equipo facilitaría el trabajo en equipo diario, incluyendo la coordinación directa entre las funciones esenciales en el proceso.

### *Lo esencial de los equipos de operaciones: Liderazgo y toma de decisiones*

La prueba del liderazgo efectivo en una organización matricial es la voluntad de permitir que los líderes de equipo se encarguen de sus procesos y darles a los representantes funcionales la flexibilidad para que tomen decisiones dentro de su área de especialización. Debido a que tal voluntad es la esencia del empoderamiento, los equipos matriciales ofrecen una ruta concreta para empoderar realmente a los aerotécnicos en el cumplimiento de sus obligaciones, habilitando y centrando el mejor recurso de los militares: su gente. Como en cualquier esquema de empoderamiento, el dueño del proceso deberá conceder autoridad de toma de decisiones pero con límites claros que permitan que los subordinados dirijan las operaciones dentro de esos límites. Este escenario no es nada nuevo —en esencia, equivale a aplicar los conceptos del programa

ORM (gestión de riesgos operativos) a la gestión de procesos. Los supervisores superiores y los comandantes deben establecer colectivamente las metas, las unidades de medida referenciales y otros parámetros que definan esos límites. La supervisión que corresponde al comandante responsable funcional mantiene en el circuito a la cadena de mando y no anula su capacidad de interceder en el proceso de toma de decisiones cuando se justifique. Como con ORM, es necesario establecer una estructura para intensificar la toma de decisiones. Se podría definir esa estructura dentro de la cadena de supervisión vertical para cada representante de área funcional, según la naturaleza de la decisión que se vaya a tomar y, el nivel de tolerancia y confianza de cada supervisor y comandante en el representante funcional. Sin embargo, las decisiones básicas de mejora de procesos deben dejarse al equipo, y se debe desalentar la urgencia de impulsar las decisiones funcionales por la cadena de mando. Las decisiones de política serían más apropiadas para la escalada al nivel adecuado.

Ruth Malloy señala cuatro destrezas esenciales para el buen liderazgo de un equipo matricial: influencia, conciencia propia, empatía y gestión de conflicto.<sup>18</sup> En cuanto a la influencia, la esencia de los equipos matriciales es la colaboración. Cuando proceda, la decisión debe hacerse colectivamente, pero el líder del equipo deberá reconocer cuándo debe tomar la decisión de forma unilateral. La capacitación del liderazgo militar enfatiza la conciencia propia, por lo que se debe esperar que los líderes de los equipos sean capaces de adaptar estilos de liderazgo y toma de decisiones para acomodarse al contexto. La empatía y la inteligencia emocional también deberían ocurrir sin incitación ya que son consideradas características útiles del liderazgo militar. La gestión de conflictos es menos preocupante en los militares que en el sector privado gracias a las líneas claras de autoridad y responsabilidad entre las que operan las unidades militares, incluyendo los equipos de operaciones.

Dependiendo del proceso clave, la mejor opción para el liderazgo del equipo (por ejemplo, gestor de procesos) sería un nivel de oficial joven u oficial superior. Su influencia se establecería por rango, y como todo liderazgo militar, deberá ganarse mediante competencia profesional y buena capacidad de liderazgo. Crear redes de contactos, desarrollar buenos canales de comunicación bidireccional horizontal y vertical, influenciar, facilitar, y tutoría: estas destrezas de las organizaciones matriciales son características deseables del liderazgo militar en cualquier contexto.<sup>19</sup>

### *Obtener la aceptación de la organización*

Como con cualquier cambio importante, es necesario superar la resistencia organizacional inherente. Los atributos culturales normales en las organizaciones militares podrían ser facilitadores en una transición hacia equipos matriciales, especialmente si el liderazgo enfatizara los beneficios del foco de misión, trabajo en equipo y empoderamiento y señalara que la capacitación específica a MCP no sería necesaria. Quizás sea más difícil convencer a los líderes superiores, quienes sentirían que están cediendo algo de su autoridad de mando. El desarrollo de la combinación correcta de control horizontal y vertical sobre los equipos de operaciones, como se explicó antes, deberá disipar esa preocupación, así como lo hará el entendimiento de que la cadena de mando aún mantiene la responsabilidad operacional del desempeño funcional. El concepto de equipo de operaciones también funcionaría en condiciones de despliegue pero con mayor énfasis en las responsabilidades de la cadena de mando funcional. Como en cualquier cambio organizacional, el liderazgo en todos los niveles tendría que brindar apoyo total. El respaldo de nivel superior podría reforzarse en las sesiones informativas periódicas sobre el desempeño de los procesos clave (por ejemplo, mensual o trimestral) que realizan los equipos a los comandantes de ala y grupo. Las sesiones informativas al nivel superior también ofrecerían un buen control del foco de los equipos en la misión general, manteniéndose dentro de los límites, y sin perderse en las preocupaciones internas sobre sus procesos (es decir, “mirarse el ombligo”).<sup>20</sup>

Como sucede siempre en las unidades militares, la rotación del liderazgo podría afectar la continuidad del programa. El comandante del ala debe otorgar apoyo pleno y asegurar que quien lo reemplaza reciba información completa sobre la implementación del programa. La explicación de la lógica que sustenta el ala matricial y cómo funciona ésta debería ser suficiente para convencer al nuevo comandante para que se convierta en dueño y evite las interrupciones, especialmente gracias a que el

concepto matricial sería bastante transparente en las operaciones diarias del ala y respondería a otras iniciativas que el comandante del ala desearía implementar. Sin embargo, si se institucionalizara el ala matricial en el nivel de fuerza aérea numerada, se podría informar brevemente al nuevo liderazgo sobre el programa, con la expectativa implícita de que este programa es la nueva normalidad en todo el comando.

## Beneficios

Los beneficios de la implementación de una estructura matricial para administrar procesos clave, si se lleva a cabo debidamente, superarán significativamente las desventajas.

### *Facilidad relativa de implementación*

En un ala normal se podría identificar los procesos clave, formar los equipos de operaciones, y establecer los mecanismos de supervisión en unos cuantos meses. No sería necesaria la capacitación en metodologías de gestión de procesos como requisito previo. La comparación entre la estructura propuesta y el plan de implementación de siete años de AFSSO21 pone en evidencia el beneficio de mantener el foco del personal en la misión y no en la capacitación auxiliar.

### *Buen alineamiento con los factores críticos del éxito de AFSSO21*

El manual de estrategias de AFSSO21 especifica tres factores críticos para el éxito: (1) “Orientación a la obtención de resultados”, (2) “Participación total de la Fuerza Aérea” que cambie la mentalidad de “[buscar] continuamente la mejor manera a lograr el trabajo diario” y (3) “Aplicación sostenida e intencional . . . en última instancia, embebida en nuestra cultura”.<sup>21</sup> La implementación e institucionalización de equipos de operaciones para procesos clave constituye una mejora simple y elegante en las tres áreas.

### *Gestión total de procesos*

A medida que los equipos se conocen más y ven cómo funcionan sus procesos de comienzo a fin a través de las líneas funcionales, las percepciones derivadas de ese análisis holístico normalmente conducirán a mejoras inmediatas del proceso. Después de entender mejor el proceso completo, se harán más evidentes las mejoras de sentido común que identifican la suboptimización, eliminan el esfuerzo innecesario o duplicado, y administran mejor el flujo del proceso.

### *Foco en la misión*

Los líderes militares saben que para mejorar la moral y el rendimiento, todos los elementos de la unidad deben entender cómo sus funciones cumplen o apoyan la misión. Los miembros del proceso clave deben poder realizar claramente esa asociación y ver que los resultados de su trabajo se reflejen en el mejor cumplimiento de la misión.

### *Empoderamiento, trabajo en equipo y motivación*

Ver el enlace con la misión es un excelente motivador, y esa motivación aumenta cuando el empoderamiento y el trabajo en equipo permiten que los miembros del equipo tengan impacto en esa misión. A medida que los equipos comienzan a ver las mejoras derivadas de su esfuerzo, ese éxito reforzará el valor de su empoderamiento y trabajo en equipo.

### *Mejor capacidad de respuesta*

La capacidad de respuesta y la mayor adaptabilidad de los equipos matriciales han sido bien documentadas.<sup>22</sup> Estas cualidades serán de utilidad para la Fuerza Aérea debido a que sus procesos clave son afectados negativamente por la reducción de personal y de presupuesto, y también positivamente por el potencial de nuevos procesos y tecnologías. Por ejemplo, la utilidad de una tecnología tan simple y

notoria como los medios sociales puede evaluarse y adaptarse a un proceso de manera más rápida. Además, se puede evaluar mejor la aplicabilidad y el impacto de tecnologías más complejas y avances en metodologías a través de los procesos clave, reduciendo el riesgo de implementación subóptima de una tecnología que podría mejorar la función de un componente del proceso pero con muy poca o ninguna mejora en el proceso total. Esta tendencia de soluciones puntuales suboptimizadas es una manifestación común de las organizaciones jerárquicas. Parte del mecanismo de supervisión establecido por el ala debe ser la capacidad de acelerar recomendaciones de políticas y procedimientos importantes nuevos que podrían requerir cambios reglamentarios, de política o procedimentales, utilizando procedimientos de AFSO21.

### *Más oportunidad de liderazgo*

Un oficial en una posición de líder de equipo pronto descubrirá que sus destrezas de liderazgo colaborativo a través de múltiples disciplinas serán puestas a prueba y refinadas mucho más que en el caso de supervisar un grupo funcional. En consecuencia, el oficial adquirirá un mejor entendimiento de las otras disciplinas.

### *Innovación e iniciativa*

Un concepto complementario de MCP es la innovación. Ambos producen mejores resultados —MCP de una manera incremental, innovación de una manera más transformativa. La Fuerza Aérea prospera con la innovación de alta tecnología, pero a menudo se ignora la innovación de procesos, y la estructura jerárquica dificulta la innovación amplia del proceso debido a feudos, canalización vertical de la información e inercia organizativa. Los equipos de operaciones ayudarían a implementar un entorno propicio para la innovación de los procesos clave donde las nuevas ideas e iniciativas podrán prosperar. No se aprovecha al máximo el potencial del personal instándolo a usar la caja de sugerencias, deberíamos animarlos y empoderarlos para que mejoren directamente sus procesos clave como parte de un equipo de operaciones.

Parte del entorno de ese equipo es la diversidad de pensamiento que aportan al equipo los diferentes expertos funcionales, configurando nuevamente el equipo para soluciones innovadoras. El General Mark A. Welsh III, ex jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, puso mayor énfasis en la diversidad como medio de implementar la innovación.<sup>23</sup>

## El ala matricial en la práctica

El concepto de ala matricial fue aplicado al Ala Aerotransportada No. 374 en la Base Aérea Yokota, Japón, en 1997-98. Además de realizar sus misiones operativas, el ala también tenía a su cargo el mantenimiento de la base y todas las funciones de apoyo de 40 organizaciones clientes, además de la población de la base de 12.330 personas. El ala asignó 150 personas a los equipos de operaciones para sus 26 procesos clave y formó un consejo de operaciones encabezado por los subcomandantes de ala y grupo. El consejo ofreció supervisión y apoyo entre los equipos, asegurando el alineamiento estratégico con las metas y políticas del ala y el cuartel general superior, y determinando la distribución óptima de los fondos y la asignación de recursos entre los procesos clave. Los comandantes retuvieron la supervisión y administración funcional mientras que el liderazgo de gestión de proyectos fue asignado a los equipos de operaciones. Después de solo seis meses, se hicieron evidentes las importantes mejoras de procesos generadas por los equipos de operaciones.

Los mayores beneficios ocurrieron en las funciones que abarcaban el grupo de logística, donde los equipos de operaciones usaron el procedimiento de ejercicios de acción para determinar las mejoras del proceso. Debido al alcance de los resultados, el director de administración de la calidad del Departamento de Defensa envió un contador público colegiado a Yokota para verificar estas afirmaciones. El CPC verificó que la mejora en el proceso de mantenimiento general de cargadores frontales de 40.000 libras para aviones “produjo ahorros de \$93.509 por cargador, a la vez que reducía el ciclo de

mantenimiento general de 15 a 2 meses”, y que la restructuración de los procesos de reparación de motores para aviones C-130 redujo “el tiempo del ciclo de reparación de 66 a 19 días, y [produjo] ahorros de \$171.000 por motor”.<sup>24</sup>

Como ejemplo adicional, el proceso clave 4.4 fomentó las relaciones con la comunidad, un área de concentración de suma importancia ya que Yokota estaba rodeada muy de cerca por 11 municipios y prefecturas, varios de los cuales se oponían a la presencia de la base. El equipo de operaciones puso en práctica varias soluciones novedosas: estableció un consejo de tenientes alcaldes que se reunirían trimestralmente para informar a los principales oficiales japoneses sobre la misión del ala, escuchar sus inquietudes y buscar maneras de asociarse con ellos en áreas comunes como lucha contra incendios y administración de las horas de tranquilidad; abrió la base para un paseo histórico guiado que permitió que la comunidad local vea muchos de los monumentos japoneses en la base; organizó conciertos conjuntos entre las bandas militares japonesas y la banda de la Fuerza Aérea del Pacífico; y coordinó una transmisión informativa semanal con una audiencia estimada de más de 10.000 residentes japoneses del área de Tokio, que organizaba el comandante del ala para informar a la audiencia sobre los servicios ofrecidos por Yokota. Estas iniciativas de relaciones públicas combinaban funciones de los cuatro grupos y las agencias de personal del ala. Gracias a estos esfuerzos, varios de los alcaldes más contenciosos se hicieron partidarios en ese lapso de tiempo.

Los comentarios de los equipos de operaciones fueron muy positivos, y varias de las recomendaciones de este artículo se basan en las lecciones aprendidas de esa implementación prototipo. Éstas y otras mejoras de proceso, combinadas con la implementación del concepto de ala matricial, dio lugar a que el Ala Aerotransportada N° 374 reciba el Premio Presidencial a la Mejora de la Calidad —una de las ocho agencias del DOD que recibieron el premio en 1998.

## Conclusión

El impulso para mejorar cómo nuestros militares realizan su trabajo es inevitable; es el mandato que imponen las condiciones cambiantes y los recursos decrecientes en cualquier organización que busque mantener su relevancia y productividad. Para los militares, productividad es la capacidad de realizar la misión, y hasta que la Fuerza Aérea institucionalice exitosamente la MCP y la innovación en las unidades operativas, el asta de la lanza puede mantenerse fuerte, pero la punta puede hacerse quebradiza. La clave para implementar una mejora continua en las alas de la Fuerza Aérea supone eliminar las restricciones endémicas en la estructura jerárquica y empoderar a los equipos de operaciones para que ejecuten sus procesos clave al mismo tiempo que mantienen el foco en la misión y el trabajo en equipo, en lugar de en las metodologías de administración. El concepto de ala matricial aprovecha las cualidades inherentes de nuestra cultura militar, elimina los obstáculos a la efectividad que impone una estructura jerárquica, y confiere liderazgo y empoderamiento real a los equipos. Con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y financiamiento, es una solución lista para enfrentar los retos actuales y futuros. □

### Notas

1. Departamento de la Fuerza Aérea, *Air Force Smart Operations for the 21st Century (AFSO21) Playbook (Libro de tácticas de operaciones inteligentes de la Fuerza Aérea para el siglo 21 (AFSO21))*, versión 2.1 (Washington, DC: Departamento de la Fuerza Aérea, mayo de 2008), A-1 (“Primera sección: Resumen ejecutivo”), [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/af/afd-090327-040\\_afso21-playbook.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/af/afd-090327-040_afso21-playbook.pdf).

2. *Ibid.*

3. Teniente Coronel Graham W. “Gray” Rinehart, USAF, retirado, “How the Air Force Embraced ‘Partial Quality’ (and Avoiding Similar Mistakes in New Endeavors) (Cómo adoptó la Fuerza Aérea la ‘calidad parcial’ (y cómo evitar errores similares en nuevos emprendimientos))”, *Air and Space Power Journal* 20, no. 4 (Invierno de 2006): 35, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj06/win06/win06.pdf>.

4. General Martín E. Dempsey, "America's Military—A Profession of Arms (Militares estadounidenses —Una profesión de armas)", documento autoritario (Washington, DC: Departamento de Defensa, [2012]), <http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/aprofessionofarms.pdf>.

5. La capacitación periódica en los elementos sociales que afectan la efectividad de la unidad (por ejemplo, acoso y agresión sexual, acoso y discriminación en el lugar de trabajo, y abuso de las drogas y el alcohol) debería considerarse como un requisito que apoya directamente a la misión al mantener el buen orden y disciplina.

6. El apoyo indirecto incluiría cuidado de nuestra gente, gestión de presupuestos, gestión de recursos, y otros elementos esenciales de nuestro concepto de operaciones militares.

7. El cumplimiento de misión incluiría todas las áreas funcionales fundamentales representadas por los códigos de especialidad.

8. Dempsey, "America's Military (Los militares estadounidenses)".

9. Cuando el Ala Aerotransportada No. 374 de la Base Aérea Yokota, en Japón, implementó una estructura de ala matricial, el comité ejecutivo identificó 26 procesos clave que caían bajo las siguientes áreas de resultados importantes: 1.0 Fuerzas y equipamiento listos para la misión, 2.0 Apoyo de operaciones de la base, 3.0 Calidad de vida, y 4.0 Relaciones entre militares y con la comunidad local en la nación anfitriona.

10. Departamento de la Fuerza Aérea, *Air Force Smart Operations (Operaciones inteligentes de la Fuerza Aérea)*.

11. Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind (Gestión matricial: No una estructura sino un estado mental)," *Harvard Business Review*, Julio-Agosto de 1990, <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>; Ruth Malloy, "Managing Effectively in a Matrix (Administración efectiva en una matriz)," *Harvard Business Review*, 10 de agosto de 2012, <https://hbr.org/2012/08/become-a-stronger-matrix-leade/>; y Gill Corkindale, "Surviving Matrix Management (Cómo sobrevivir a la gestión matricial)," *Harvard Business Review*, 19 de junio de 2008, <https://hbr.org/2008/06/surviving-matrix-management>.

12. Bartlett y Ghoshal, "Matrix Management (Gestión matricial)".

13. Malloy, "Managing Effectively (Administración efectiva)".

14. Bartlett y Ghoshal, "Matrix Management (Gestión matricial)".

15. *Ibíd.*

16. Departamento de la Fuerza Aérea, *Air Force Smart Operations (Operaciones inteligentes de la Fuerza Aérea)*.

17. Bartlett y Ghoshal, "Matrix Management (Gestión matricial)".

18. Malloy, "Managing Effectively (Administración efectiva)".

19. Corkindale, "Surviving Matrix Management (Cómo sobrevivir a la gestión matricial)".

20. Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence, "Problems of Matrix Organizations (Problemas de las organizaciones matriciales)," *Harvard Business Review*, mayo de 1978, <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>.

21. Departamento de la Fuerza Aérea, *Air Force Smart Operations (Operaciones inteligentes de la Fuerza Aérea)*, A-1-A-2 (véase la sección 2.2.)

22. Davis y Lawrence, "Problems of Matrix Organizations (Problemas de las organizaciones matriciales)".

23. General Mark A. Welsh, "Perspective (Perspectiva)", Fuerza Aérea de los Estados Unidos, consultado el 12 de mayo de 2016, <http://www.af.mil/diversity.aspx>.

24. Directora Anne O'Connor (Oficina de Administración de la Calidad del DOD), correspondencia oficial con el comandante del ala, 2001.



**Colonel A. J. Briding**, USAF-Retirado, PhD (USAFA; MA, Webster University; Air War College; MS, Air Force Institute of Technology; PhD, Walden University) es profesor adjunto del programa de Maestría en ciencias y arte operacional de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea. Durante sus 30 años de carrera se desempeñó en calidad de comandante de ala de la 374ª Ala de Transporte Aéreo, 375º Grupo de Transporte Aéreo y 76º Escuadrón de Transporte Aéreo, al igual que Sub Jefe de Estado Mayor en el Comando del Pacífico de Estados Unidos. En calidad de jefe de equipo e inspector general en el Comando de Movilidad de la Fuerza Aérea, encabezó equipos de inspección de apresto operacional y seguridad nuclear y llevó a cabo evaluaciones de calidad. El Dr. Briding cuenta con más de 4,200 horas de vuelo como comandante de aeronave, piloto instructor, piloto evaluador, principalmente en misiones de transporte y lanzamiento aéreo. La implementación del concepto de ala matriz del Dr. Briding durante su comando de la 374ª Ala de Transporte Aéreo resultó en el Ala recibiendo el premio del Presidente de Mejora de Calidad en 1998.