

EL EJÉRCITO DEL AIRE Y DEL ESPACIO A LA BÚSQUEDA DE LA SINERGIA

Agustín Arias González
Coronel (retirado) del Ejército del Aire y del Espacio

Desde la butaca de director de la Biblioteca Central, ubicada en la primera planta del CGEA, me atrevo a hacer mi última aportación, antes de pasar al retiro, a mi querido Ejército del Aire y del Espacio, a través de las páginas de la Revista de Aeronáutica y Astronáutica, con un tema que me apasiona como es la psicología organizacional.

El metalenguaje empleado en la actualidad maneja nuevos conceptos: resiliencia, sinergia, empoderamiento y una gran variedad de metodologías terapéuticas: cognitivas, conductuales, racional-emotiva, logoterapia, psicodrama, terapia racional emotiva-conductual, coaching, programación neuro-lingüística y un largo etcétera.

Este artículo se centrará en la gestión de la organización lejos de la psicología clínica de la salud, basándose en la teoría general de sistemas desarrollada por Bertalanffy (1928) y poniendo el foco en la sinergia que el diccionario de la

Real Academia Española de la Lengua la define como: acción de dos o más causas coordinadas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Nada más plástico y visual para nuestra mente que comprender la realidad a través de un relato imaginativo, para ello tomemos como ejemplo de sinergia el análisis de lo que sucede en una orquesta. Situémonos en un auditorio musical de una ciudad europea y dispongámonos a escuchar un concierto maravilloso de alguno de los maestros barrocos. Si nos abstraemos de la música y pensamos en la orquesta, nos encontraremos con que ésta existe para cumplir un objetivo bien definido, «tocar una sinfonía que entusiasme a la audiencia». Para que esto suceda se requiere una diferenciación de sus componentes, tanto de sus músicos como de sus instrumentos. Finalmente, se necesita de un director que mar-





que una determinada sincronización temporal de la sinfonía y lo haga con una gran emoción. El resultado puede ser el éxtasis o el desastre, al final el público estallarà en aplausos o en abucheos.

El objetivo, la especialización funcional y la dirección sincronizada constituyen las claves de la sinergia. A partir de ese instante, la suma superará a la simple adición de las individualidades; lo más peligroso será que sin sinergia la suma se convierte en resta, siendo el resultado muy inferior a lo esperado y llevando grandes añadidos de frustración personal. El presente trabajo es una reflexión sobre lo que el término sinergia puede aportar al desarrollo organizacional del Ejército del Aire del Espacio.

EL OBJETIVO

La misión del EA es el control del espacio aéreo de soberanía nacional y ultraterrestre, tanto en paz como en guerra, mediante la disuasión o el empleo de la fuerza para los objetivos que se le asignen, así como la seguridad internacional en operaciones de paz y de ayuda humanitaria.

A veces se tiene una imagen un tanto negativa de la realidad, pero sin caer en el triunfalismo ni en la autocomplacencia, se puede afirmar que el EA es una Institución muy importante para España y

que existe y existirá en la medida en que sea capaz de proporcionar una serie de servicios a la sociedad española; dentro de ella es un instrumento de los poderes públicos preparado para cumplir cuantos cometidos se le asignen de acuerdo con la Constitución y demás leyes vigentes.

El concepto de seguridad es muy amplio, pero es innegable que el EA contribuye a ella de forma conjunta con los demás ejércitos, proporcionando al ciudadano la necesaria certidumbre sobre un futuro en paz y libertad.

A estos objetivos se unen ahora los relativos al espacio, ya que en el ámbito de la seguridad y la defensa son cada vez más dependientes del sector espacial.

La observación de la Tierra es fundamental en los conflictos bélicos y en catástrofes y desastres naturales, así como previsiones meteorológicas y del estado de los mares y océanos. En seguridad es fundamental la alerta temprana de misiles de largo alcance, también el posicionamiento de los sistemas Galileo y GPS.

Las organizaciones complejas, el Ejército del Aire y del Espacio lo es, suelen estar «sobredirigidas» y tienden a anular las dotes de liderazgo de sus componentes. Es evidente que los altos mandos son buenos a

la hora de hacer planes, programas y procedimientos. Sin embargo, se echa en falta una visión holística e ilusionante de la Institución. La cúpula piensa en cómo hacer bien las cosas, intenta conseguir una mayor eficiencia

y un control más efectivo sobre sus sistemas y estructuras, pero hacen falta líderes en todos los escalones de la cadena de mando con un sueño, una visión estratégica, una ilusión que puedan luego transmitir a los demás.

Ese es el verdadero desafío que se presenta cuando nos estamos refiriendo al objetivo; volviendo al ejemplo de la orquesta, el director tiene en su mente la sinfonía, la vive, la disfruta y trasmite a sus músicos la emoción y el sentimiento que le provoca; con sólo verle mover la batuta captan lo que quiere expresar, porque transmite desde la emoción y el convencimiento. Desde lo más profundo de su sistema límbico.

El objetivo del EA es el control del espacio aéreo de soberanía nacional y ultraterrestre, tanto en paz como en guerra, mediante la disuasión o el empleo de la fuerza para los objetivos que se le asignen, así como la seguridad internacional en operaciones de paz y de ayuda humanitaria.



No podemos olvidar que la persona es un ser con unas grandes dosis de emocionalidad. Por eso, cuando se definan los objetivos, debe hacerse de modo que supongan una realización individual, que conecten con la parte más elevada de la famosa pirámide motivacional de Maslow¹ y, sobre todo, se debe estar muy atento para que estos objetivos impliquen a toda la Institución,

de modo que desde el primero al último de la escala jerárquica se sienta interesado y recompensado por su aportación personal.

ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL

Ante el nuevo reto espacial, el EA tiene que integrar nuevas capacidades, algunas de las cuales ya existían y crear otras nuevas. La experiencia espacial del Ejército del Aire y del Espacio se inició hace décadas con el Centro de Sistemas Aeroespaciales de Observación (CESAEROB) y la Escuadrilla de Transmisiones número 5.

Desde 2019, las capacidades espaciales se han visto impulsadas con la creación del Centro de Operaciones de Vigilancia Espacial (COVE), cuya misión principal es la vigilancia y reconocimiento de la situación espacial.

En cuanto a las comunicaciones por satélite, la Escuadrilla de Transmisiones número 5, ubicada en la base aérea de Torrejón, proporciona desde hace dos décadas la capacidad de comunicaciones por satélite (SATCOM) a los elementos de las Fuerzas Armadas que la requieren y, en particular, a aquellos que desempeñan sus misiones fuera de territorio nacional.



El principal activo de la red de sensores del COVE es el radar de vigilancia y seguimiento espacial (S3TSR, Spanish Space Surveillance & Tracking Surveillance Radar), ubicado en la base aérea de Morón. Este radar, de desarrollo nacional, proporciona al Ministerio de Defensa la capacidad de vigilancia y seguimiento espacial (SST) en órbitas terrestres bajas (por sus siglas en inglés LEO).

En 2020 se incorpora en la estructura orgánica del Ejército del Aire la Jefatura del Sistema de Vigilancia y Control Aeroespacial (JSVICA), antes Jefatura del Sistema de Mando y Control (JSMC), responsable de dirigir, coordinar y evaluar las funciones del sistema de mando y control que posibilitan la vigilancia y el control del espacio aéreo y el espacio exterior, así como la conducción de las operaciones aéreas. La JSVICA integra al COVE bajo su estructura.

Además de las capacidades mencionadas, hay que señalar el esfuerzo que se viene realizando en la formación de nuestro personal en las academias o en la Escuela de Técnicas Aeronáuticas, donde desde hace años se imparte el curso de introducción a las operaciones espaciales. También la presencia de nuestros aviadores en estructuras internacionales, actividades todas ellas que contribuyen al éxito en el cumplimiento de las misiones asignadas y a prepararnos para asumir mayores responsabilidades.

Como institución, el EA posee una gran diferenciación y dispone de un gran potencial; preparado para captar información, procesar datos, proponer soluciones, ejecutar acciones con precisión y de crear e innovar. Ese potencial, enormemente adaptativo está formado por su personal. Ante nosotros tenemos un grupo heterogéneo, con un total que varía en torno a 30 000 personas. Cada individuo de esta institución tiene un cerebro con miles de millones de neuronas tremendamente plásticas y



con numerosas interconexiones. En su conjunto constituyen mentes capaces de sentir, razonar y crear. Además, en sus memorias guardan conocimientos, experiencias y esquemas mentales de una riqueza asombrosa, ese patrimonio lo posee el Ejército del Aire y del Espacio y es su potencial intelectual; esta afirmación de riqueza en perso-

nal nos coloca en la élite de cualquier institución, empresa u organización española.

Según Warren Bennis² las organizaciones sólo utilizan el 20% de su potencial inte-

lectual, el reto que nos podríamos plantear sería aumentar, aunque sólo fuese en un 10% ese potencial, el cambio que lograríamos sería de una dimensión enorme. En el Ejército del Aire y del Espacio existen personas increíblemente brillantes, algunos de los cuales, además están muy motivados. Hay que aprovechar para que trabajen juntos y desplieguen su creatividad.

Este grupo humano ha sido seleccionado y formado (los procesos de reclutamiento, selección y formación deben planificarse y realizarse de forma impecable, por encima de cualquier

Como institución, el EA posee una gran diferenciación y dispone de un gran potencial; preparado para captar información, procesar datos, proponer soluciones, ejecutar acciones con precisión y de crear e innovar.



otra consideración coyuntural). El resultado es un conjunto heterogéneo capaz de planificar, gestionar y operar con las últimas tecnologías: aviones, satélites, radares, armamento, telecomunicaciones y ciberespacio; de trabajar en equipo, de enseñar, de motivar de actuar.

Una vez que tenemos los grupos, es preciso diferenciarlos para que desarrollen cometidos específicos, necesarios y eficientes. Es probable que mientras unos grupos llevarán a cabo los cometidos más gratificantes, otros, por el contrario, serán los encargados de las tareas más rutinarias o penosas. Pero igual que en el cuerpo humano, como sistema abierto que es, no todo puede ser cerebro, se necesita el corazón, el intestino, los pulmones..., en una institución cada sistema hace su labor, todas son importantes, ninguna es redundante ni superflua. A esto nos referimos cuando hablamos de la necesaria especialización funcional en toda institución para funcionar con sinergia.

DIRECCIÓN SINCRONIZADA

La dirección sinérgica es una cuestión de liderazgo y de sincronización en los procesos que se desarrollan dentro de la institución. El problema con que se enfrentarán la mayoría de los líderes en el futuro será el saber cómo desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones para que puedan generar capital intelectual que les permita adaptarse a los cambios.

Cuando nos referimos a sinergia es preciso saber que las organizaciones de finales de siglo, debido al entorno estable en que se movían, seguían el modelo burocrático con una gestión basada en principios jerárquicos (modelo aplicable a las FAS), donde la forma de actuar se podía resumir en tres palabras: planear, organizar, controlar y dirigir. Todo esto está cambiando a una enorme velocidad y en un entorno que se dirige hacia un mundo caótico y confuso. En el escenario de la segu-



ridad se ha pasado de una estabilidad bipolar basada en la disuasión, a una a una estabilidad difusa multipolar. La verdadera actuación en sinergia debe adaptarse al cambio, enfocándolo no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar.

La sincronización en los procesos organizacionales debe permitir:

- Saber llevar el tempo entre todos los subsistemas de la institución, de modo que se avance sin desequilibrios (no se debe primar la tecnología sobre el avance en factores humanos, o descuidar el material, o la formación, tanto técnica como emocional y en valores, o la gestión económica.

- Que el poder de actuación sea repartido en unidades semiautónomas, de manera que sea más descentralizado.

- La toma de grandes decisiones debe ser compartida, permitiendo siempre la negociación antes que la imposición.

- Se debe ilusionar en el trabajo fomentando la creatividad, encontrando un propósito al quehacer diario, un significado.

La sincronización es muy importante para todas las instituciones, la teoría sistémica³ se centra en la estructura (en nuestro caso, organización del Ejército del Aire y del Espacio, cuestión sobre la que se dedica un gran esfuerzo en su optimización) y relaciones o interdependencias entre las partes de la Institución (elementos sobre los que es preciso un mayor esfuerzo ya que son más difíciles de cuantificar).

FINALMENTE, EL CONCIERTO

El Ejército del Aire y del Espacio no es un grupo aleatorio de personas; sino que se constituye en una institución básica para España. Estructura básica para la sociedad y el Estado, dividida en funciones y coordinada en sus actividades para lograr unos objetivos. La estructura proporciona, al mismo tiempo, un modo sistemático de división y coordinación del trabajo (diferenciación e integración), así como canales de comunicación formales, determinación de responsabilidades y delegación de autoridad en el proceso de toma de decisiones.

Para que todo ese conjunto funcione de forma «sinérgica» es muy importante definir los objetivos de una manera motivante y aglutinadora, se debe llegar hasta los objetivos a través de una especialización y división de responsabilidades y, finalmente, se tiene que actuar de forma sincronizada en una constante negociación entre la eficiencia y la realización de su personal.

A partir de esas premisas el director toma su batuta y da inicio el concierto. ■

BIBLIOGRAFÍA

B.J. Hodge, W.P. Anthony, L.M. Gales *Teoría de la Organización*. Pentice Hall Ibérica Madrid 1998.

Mach J. Y Simon H. *Teoría de la Organización*. Ariel Economía, Barcelona. 1987.

Merton, R. *Teoría y estructuras sociales*. México, FCE, 1968

Weber, M. *Economía y sociedad*. FCE, México, 1994.

NOTAS

¹Establece una jerarquía de cinco necesidades, en la cúpula se encuentra la autorrealización.

²Warren Bennis *Organizing Genius: The secret of creative collaboration*. Sloan School of Mngement. NY. 1999.

³La teoría general de sistemas fue formulada por Bertalanffy.