

PENSAMIENTO AÉREO Y ESPACIAL

¿HAY ALGO DIFERENTE?

David Cuesta Vallina

Coronel del Ejército de Tierra



Manfred von Richthofen «Barón Rojo»

Un estudio realizado en el año 2003 trataba de analizar lo que representaban los conocidos como «ases de la aviación» de la Primera Guerra Mundial en relación con el número de aeronaves que los pilotos llegaban a derribar. Entre los destacados estaba el soldado de caballería germano llamado Manfred von Richthofen que presentaba unas cifras que podrían ser míticas, ochenta aviones abatidos, dato que podría impresionar sabiendo que se trataba del inicio de la era de la aviación militar¹. Pero también había otro protagonista, el francés René Fonck, que tenía a su favor 127 aeroplanos alemanes derribados; estaba claro que el francés era un as de la aviación e incluso por delante del alemán.

Los dos pilotos podrían tener sus diferencias que les hacían únicos, tanto por su forma de pilotar como su forma de actuar, lo curioso es que a nuestros días ha llegado más la historia del «Barón Rojo», el alemán, y poco sabemos del francés. Algún factor habría producido diferencias significativas en la difusión de sus hazañas, seguramente personales, tácticos, relacionados con la cultura de cada organización y, por supuesto, de la situación del entorno que cada uno de los ases

tuvo que vivir. El primer hecho estaría relacionado con la persona, como se transmitía la historia desde el inicio, la forma de actuar o pensar de los protagonistas ya que no todo dependía de la actuación durante los combates o de las estadísticas de aeronaves abatidas.

Von Richthofen tenía una personalidad arrolladora como puede apreciarse en los numerosos libros o películas del Barón Rojo o incluso en su autobiografía escrita desde un hospital militar mientras se recuperaba de una herida en la cabeza. Sorprendía por su osadía o capacidad de aceptar riesgos e incluso por su creatividad cuando decidió pintar su biplano Albatros en un llamativo color rojo, que le dió su apodo.

Podemos pensar que la buena actuación táctica llevó a los dos pilotos al éxito y reconocimiento, si bien en su concepto más amplio, hay que recurrir a la naturaleza colectiva del éxito² donde el pensamiento propio de cada piloto podría influir para entender porque unos trascienden y otros no. Profundizar en algunos de los posibles factores que hacen distintos a los pilotos podría aportarnos pistas del origen de esta historia a la vez que hacernos pensar en los matices del liderazgo y su repercusión en una cultura or-



René Fonck

ganizativa especialmente vinculada a los avances de la tecnología y el cambio.

LA INFLUENCIA DEL EQUIPO

El psicólogo Karl Weick, centró parte de sus estudios en el análisis de algunos accidentes o desastres como podrían ser las muertes de bomberos forestales. En sus enfoques, llegó a demostrar que algo había en la cultura organizativa de estos cuerpos que ayudaba a crear una especie de vínculo entre el personal especializado y los equipos materiales con los que desarrollaban su función. La situación llegaba al extremo de valorar el equipo por encima de salvar la propia vida, les resultaba extremadamente difícil abandonar sus mochilas, motosierras, hachas, etc. incluso si les podría aportar alguna ventaja para ponerse a salvo en una situación de emergencia.

Lo que se demostraba es que en determinados trabajos se llega a crear un vínculo tan especial entre la persona y su equipo que hace muy difícil el desapego al mismo a pesar de que las estadísticas o informes podrían indicar una mayor probabilidad de supervivencia por la orden de abandonar esos equipos materiales. Estos estudios se ampliaron y se vieron tendencias similares en otros entornos, como los marinos que se ahogan al ignorar las órdenes de quitarse los zapatos especialmente diseñados con taco de acero o incluso los pilotos que no logran eyectarse en aviones en peligro.

Los grupos con experiencia y formación no son capaces de adaptarse y se vuelven rígidos bajo presión, centrándose en hacer lo que mejor saben. Tal como dice Weick: «Deshacerse del equipamiento es básico para desaprender, adaptarse o ser flexible», parece que nos afecta la forma de entrenar y más en las profesiones que tienen un elevado componente de dependencia con el equipo como podría ser el Ejército del Aire y del Espacio.

«Cuando a un bombero se le pide que abandone su equipo, se le está pidiendo que se olvide de que es un bombero»



Casos de estudio similares corroboraban esa dificultad de adaptarse a situaciones desconocidas, ya sea accidentes aéreos o incendios. Como lo describió MacLean³: «Cuando a un bombero se le pide que abandone su equipo, se le está pidiendo que se olvide de que es un bombero». La capacidad de abandonar el equipo personal se tiene que tratar y entrenar puesto que son en esas situaciones de crisis, como podría ser un combate o un accidente, donde los pequeños detalles pueden convertir la situación en una tragedia.

La cultura organizativa es la que habilita el marco del «se puede hacer», la que aporta criterio para decidir, sabiendo que abandonar el equipo no significa haber perdido el sentido del puesto o incluso del control. La mentalidad de priorizar influye.

LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los coroneles chinos, Lian Qiao y Wang Xiangsui, con su famoso libro de 1998, «Guerra ilimitada», hacían referencia a las implicaciones de una dependencia tecnológica excesiva lo que podría ser visto como una vulnerabilidad para lograr

una «ventaja asimétrica». Con los ojos puestos sobre los Estados Unidos fueron muchos los esfuerzos que se desarrollaron a base de tecnología para tratar de influir de alguna manera en los nuevos dominios tales como el ciberespacio. El propio Ejército del Aire y del Espacio ya se mostró consciente de esta situación con la creación de una nueva especialidad fundamental dedicada a este entorno considerada como una de las áreas de interés vital.

Fue en 2001 cuando un piloto de caza J-8 chino falleció al chocar contra un P-3 estadounidense, cuando realizaba una maniobra cerca del citado avión en la isla de Hainan. Rápidamente, el enfrentamiento llegó al nivel político pero el Partido Comunista Chino promovió a desafiar el entorno virtual, concretamente a las webs estadounidenses. La respuesta no se hizo esperar y un ejército de hackers iniciaron gran número de ciberataques a las páginas principales norteamericanas. Fueron suficientes once días para que la administración del presidente George W. Bush decidiera remitir una carta de condolencias y pagar a China 34 000 dólares. Se dio por cerrada la crisis, pero se mostró la influencia de este dominio, ya sea con un ejército de hackers organizado o no, y como las acciones en este dominio y como las acciones en este dominio y la conciencia tecnológica influyen en la política internacional.

LA INFLUENCIA DEL ESPACIO

Aprender de organizaciones que lideran algún aspecto tecnológico y que tienen experiencia podría aportar al desarrollo del pensamiento en sí mismo y más para un miembro del Ejército del Aire y del Espacio. La llamada «cultura tecnológica original» puede llegar a formar parte de una cultura organizativa consolidada de forma predominante, es el caso de la conocida Agencia Espacial Norteamericana, la NASA, donde este aspecto derivó en una perspectiva peligrosa producida por la aceptación única de la aproximación científica para abordar cualquier problema, los razonamientos sin números eran descartados⁴. Es lo que la socióloga Diane Vaughan sostenía que podría producirse en una cultura con predominio de manuales como guía de sus procedimientos y basada en la técnica. La socióloga expresó que la cultura de la NASA promovía una confianza ciega en sus manuales de procedimientos ignorando todo lo que se salía de esa visión.

Saber evitar la sensación de que el manual, el procedimiento, anula cualquier capacidad de adaptación es fundamental en una cultura abierta, la existencia de caminos para generar conocimiento y aprender de los errores adquieren especial valor en los entornos con predominio tecnológico como el caso de los accidentes de aviación.

La confianza sobre los datos puede llegar a ser una dictadura, un astronauta que fue jefe de seguridad de las misiones de la NASA hablaba sobre el lema «En Dios confiamos, todos los demás aportan datos», dejaba claro que la opinión de las personas es una cosa, pero lo que realmente cuenta son los datos que se aporten, el factor cuantitativo domina. La mentalidad cualitativa aporta valor, ignorarla puede llevar al estancamiento.

LA INFLUENCIA DEL APRENDIZAJE

En los años 40 del siglo pasado, el famoso bombardero Boeing B-17 fue cuestionado por los accidentes que sufría y no encontraban una razón para ello. La propia organización propició el aprendizaje y abrieron una investigación con un psicólogo conocido como Alphonse Chapanis.





Fue la cultura organizativa la que permitió a Chanpis profundizar en los posibles errores y pudo dar con el fallo origen de tantos accidentes. Se trataba del diseño de la cabina de mando.

Resulta que los interruptores de la cabina para manejar los alerones eran físicamente iguales a los del control del tren de aterrizaje. Seguramente en condiciones óptimas diferenciarlos por la posición o el rótulo no resultaba difícil, pero era en las situaciones de estrés, las que requieren un aprendizaje especial, en las que podía confundirse. Imaginar lo que implica confundir los alerones con el tren de aterrizaje nos puede dar pistas de cómo serían esos accidentes. La solución no fue difícil encontrarla, bastaba cambiar el diseño de los interruptores para hacerlo más intuitivo y evitar confusiones y así fue como dejaron de producirse este tipo de accidentes.

Como fuente de aprendizaje, las culturas modernas aceptan que en la toma de decisiones uno puede equivocarse, el error existe y se puede aprender del mismo. La común cultura del miedo identifica el error con el fracaso y promueve la pérdida de oportunidades de aprendizaje necesarias para enfrentarnos a lo volátil.

El sector de la aviación es considerado un pionero en este aspecto, con una cultura que fomenta el crecimiento a través del aprendizaje a partir de errores. Este proceso de aprendizaje se basa en dos componentes esenciales: uno de naturaleza organizativa y otro relacionado con las personas. La cultura actúa como el vínculo fundamental que permite aprovechar estos elementos y así, en la industria aeronáutica, se esta-

blece una regulación que exige que cada avión esté equipado con dos cajas negras: una para registrar información electrónica y la otra para grabar conversaciones de la cabina de los pilotos. Esto garantiza un profundo entendimiento y análisis de posibles errores.

Pero lo más sorprendente es que cuando se abre una investigación por un accidente, facilitan los datos para los que quieren aprender y limitan el empleo de esas pruebas para la búsqueda de culpables, lo que aumenta las opciones de clarificar y aprender de los hechos. Incluso se difunde públicamente el informe final lo que también ha beneficiado para que tengamos mucha literatura sobre accidentes aéreos. Eleanor Roosevelt lo simplificó de forma contundente «Aprende de los errores de los demás. No hay vida suficiente para que puedas cometerlos todos tú mismo».

La mentalidad de aprendiz permanente influye.

CONCLUSIÓN

Por diferentes razones, el apego al equipo, la conciencia tecnológica, la consideración cualitativa o el aprendizaje permanente pueden indicarnos que muchas profesiones requieren enseñar a pensar. Como cuando nos obsesionamos con el equipo y no somos capaces de abandonarlo, o cuando mantenemos la fe ciega en los procedimientos, o en la propia tecnología el liderazgo aparece como parte de la solución.

Se trata de un liderazgo que promueve el aprendizaje, el pensar, el pensamiento crítico, desde luego aspectos que no aparecen de un día para otro y solo pueden ser promovidos por una cultura organizativa que lo impulsa y un modelo de liderazgo adecuado.

Es lo que se les pide a los líderes del futuro y a las organizaciones actuales y en el caso del Ejército del Aire y del Espacio se están alineando estas preocupaciones con el modelo elegido. ■

**«En Dios confiamos,
todos los demás
aportan datos»**

NOTAS

¹Llegó a alcanzar 22 derribados en el conocido «abril sangriento» de 1917.

²Albert-Laszlo Barabasi: «La Fórmula». Ed. Conecta. 2018.

³Norman MacLean: «Young boys and fire». Relato del incendio en 1949 de Mann Gulch en el estado de Montana, donde bomberos paracaidistas tenían que escapar de un fuego que se movía colina arriba a tres metros por segundo, dos sobrevivieron (los que se quitaron el equipo) y el resto (trece) murieron.

⁴David Epstein: «Amplitud». Ed. Activa. 2020.