

EL PODER DE LAS IDEAS

Alfonso Vicente López Soriano
Teniente coronel del Ejército del Aire

LA PARADOJA

En el número 890 de esta revista, correspondiente al resumen anual de 2019, se publicó un dossier bajo el título «El Ejército del Aire conect@do». Dicho dossier vislumbraba el largo camino que nos queda por recorrer para adaptarnos al mundo digital que nos rodea. Este mundo ya está aquí, es completamente real y lo vivimos a diario en el ámbito personal. La paradoja es que en nuestro trabajo no podamos aprovecharnos de las principales ventajas de la llamada «digitalización».

EL CAMINO

En el anterior párrafo he hecho referencia a un «largo camino», pero creo conveniente ponerlo en su verdadero contexto para que dicha expresión no conlleve al error. No se trata del camino, en sentido figurado, que tardará en recorrer el Ejército del Aire para incorporar tecnologías que proporcionen conectividad, ubicuidad, movilidad, optimización de recursos y facilidad de colaboración. Todas ellas auguran considerables mejoras en la productividad y operatividad de nuestras unidades (mayor eficiencia), así como en el bienestar de nuestro personal. Sin embargo, el proceso de digitalización o transformación digital (TD) no se centra en la incorporación (adquisición) de tecnología de última generación. Veamos por qué.

EL CAMINANTE

Según un artículo publicado en la revista Harvard Business Review, una reciente encuesta realizada en 2019 mostró que la TD es la primera preocupación entre los dirigentes y altos ejecutivos de las grandes empresas; sin embargo, el 70% de las iniciativas de TD no alcanzan sus objetivos¹. La causa es una mala estrategia de implementación de la TD. Muchas de dichas empresas han caído en la trampa de dejarse llevar por las promesas de algunas de las expresiones de moda, como «orientación al dato», «inteligencia artificial» o big data. Han comenzado la casa por el tejado. Y

es que la tecnología tan solo es habilitadora del cambio, proporciona posibilidades, pero si las personas carecen de la necesaria motivación, la organización no adaptará su cultura ni sus procesos, y la TD estará abocada al fracaso. «La transformación digital no es una cuestión de herramientas, sino una actitud mental, una capacidad para ver el mundo de otra forma y para revisar su modo de organización»².

Según Nicolas Petit³, antiguo directivo de Microsoft Francia, «todas las transformaciones exitosas reposan sobre un verdadero efecto de transformación cultural, donde el aspecto digital es tan solo un catalizador. Una transformación digital (.....) es 20% tecnología, 80% cultura y 100% humana»⁴.

“A successful digital transformation is 20% technology, 80% culture, 100% human”

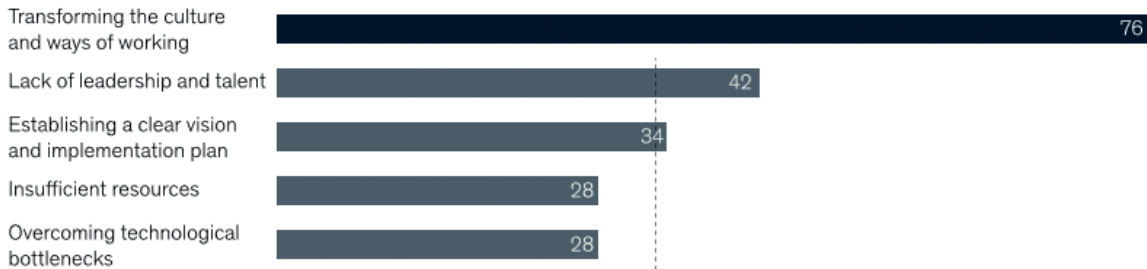
Nicolas Petit, CDO Microsoft France

Desde el punto de vista económico, los cambios culturales no deberían consumir recursos, por lo que cualquier organización podría implementarlos. Sin embargo, en un reciente estudio de la consultora McKinsey, los cambios culturales son percibido por sus equipos directivos como los más difíciles de llevar a cabo en una transformación; de hecho, la falta de recursos y las limitaciones tecnológicas se encuentran al final de la lista⁵.

Se puede decir que existe un consenso generalizado en que el auténtico motor de todo cambio está en nosotros mismos. Toda organización está dotada de tres elementos principales, que normalmente se suelen identificar con la tríada recurso humano, procesos y sistemas (o tecnología), al que podría unirse un cuarto que correspondería

More than 70 percent of respondents are transforming to agile; changing the culture is their biggest challenge.

Top five challenges during an enterprise agile transformation, % of respondents (n = 1,411)



Los cinco retos principales de una transformación. (Fuente: McKinsey & Company)

a las estructuras. Personalmente prefiero la clasificación Boydiana de personas, ideas y cosas⁶. Somos las personas quienes generamos las ideas necesarias para diseñar las estructuras, estrategias, planes o procedimientos. Somos las personas quienes definimos los procesos, priorizamos y decidimos qué sistemas adquirir. No debe ser la incorporación de tecnología la que nos fuerce a cambiar, sino al contrario, debemos primero construir una visión conceptual del Ejército del Aire que queremos, para posteriormente decidir cómo lo vamos a alcanzar y finalmente con qué medios. La tecnología debe estar a nuestro servicio como un medio para alcanzar nuestros objetivos. Somos nosotros los responsables de diseñar el futuro del Ejército del Aire y hacerlo realidad. Si no lo conseguimos, todos y cada uno de nosotros seremos corresponsables.

No te conformes, no seas pasivo ni autocomplaciente, como si esperaras que el Ejército del Aire te fuera a transportar tarde o temprano a esa realidad digital. Eres tú, somos todos nosotros, quienes tenemos que concebir el medio de llegar hasta ella.

El «largo camino» al que me refería anteriormente es en realidad el que nos queda por recorrer hasta concienciarnos, individualmente y como organización, de la importancia de la llamada digitalización, que no es más que el duro proceso de adaptación de nuestra propia cultura, de nuestra mentalidad, hacia ese mundo digital, hiperconectado, interdependiente, interactivo e «inteligente».

Dejemos entonces de pensar en terceras personas como responsables de dicho cambio y asumamos individualmente la parte que nos corresponde. ¿En qué estás contribuyendo tú?, ¿has empezado ya a caminar o eres de los que sigue esperando a que te lleve el tren?

EL ORIGEN

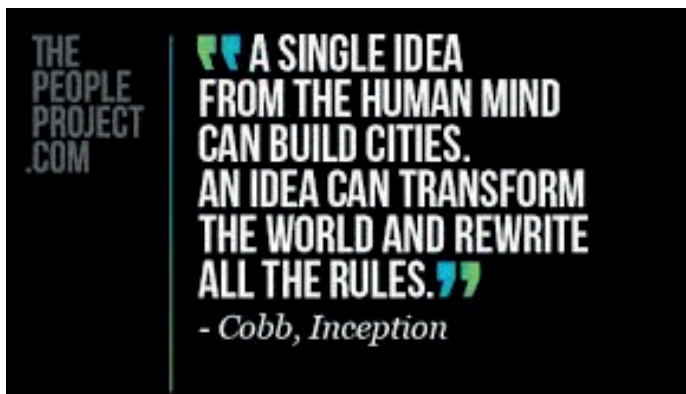
Una de mis películas favoritas es *Origen* (título original *Inception*⁷). Se trata de una película de ciencia ficción protagonizada por Leonardo DiCaprio, en la que interpreta a un especialista en la «extracción» de información a través del subconsciente. DiCaprio se introduce en los sueños de las personas para obtener sus secretos, es un ladrón de ideas. Sin embargo, en su último trabajo es contratado para todo lo contrario: implantar la semilla de una idea en el principal rival de su cliente, para que la interprete como propia. Dicha idea desencadenaría la disolución del imperio de su rival, convirtiendo a la empresa de su cliente en la líder del sector. En la película resulta especialmente interesante cómo se definen las ideas y el impacto tan grande que pueden tener en nosotros. Una idea puede cambiarlo todo, puede hacerse viral.

LA IDEA

BACSI⁸ es la idea, el virus. Y tú eres el objetivo.

Determinadas ideas, convenientemente transmitidas y alimentadas, pueden convertirse en una filosofía de vida, pueden formar parte de nuestra propia cultura e identidad, como sucede con nuestros valores castrenses más arraigados. Personalmente, considero que nuestra actual cultura no incluye suficientemente aspectos como el pensamiento crítico, la creatividad o la innovación, características todas ellas consideradas indispensables para lograr ser competitivos en los entornos operativos actuales. Todas ellas están incluidas en BACSI.

En primer lugar, BACSI pretende hacernos pensar en seis grandes áreas funcionales⁹, con el objetivo de definir su configuración óptima a largo plazo. Se trata de un trabajo de introspectiva y



al mismo tiempo de prospectiva, que persigue hacernos recapacitar sobre dónde estamos y a dónde queremos llegar, pues, como reza la famosa frase del filósofo Séneca, «ningún viento es favorable para quien no sabe dónde va». Es un trabajo principalmente conceptual y que será iterativo, pues el destino que definamos hoy podrá ir cambiando con el transcurrir de los años.

En segundo lugar, para poder definir con el nivel de detalle apropiado dichas áreas, BACSI aspira a poder capitalizar el conocimiento y talento de todo el Ejército del Aire, muy en línea con nuestro modelo de «liderazgo 360»¹⁰. Sin embargo, es difícil aprovechar un conocimiento que no sabes que tienes, y ahí es donde juega un papel fundamental la gestión de la información y del conocimiento (GIC). Entre otros aspectos, la GIC se encarga de catalogar cuál es el conocimiento de una organización, dónde está situado y cómo acceder a él; es decir, quién sabe qué y cómo encontrarlo; hace que el conocimiento sea visible y accesible. Y por conocimiento nos referimos tanto al explícito, que está recogido en multitud de documentos escritos, bases de datos, etc., como al tácito, que es aquel que poseemos fruto de nuestro propio modelo mental, nuestra experiencia personal, cultura, etc. La GIC debería igualmente determinar qué es lo que no sabemos o, lo que es lo mismo, qué áreas de conocimiento son más débiles (o inexistentes) y necesitan ser reforzadas (o creadas). De esta manera se consigue alinear el conocimiento de la organización con sus objetivos estratégicos.

En tercer lugar, BACSI hace especial hincapié en despertar nuestra parte más creativa. Hay mucha gente con fantásticas ideas que desconocemos porque no les hemos preguntado, no les hemos dado la posibilidad de contárnoslas y desarrollarlas, quizás no hayamos sabido generar un ambiente propicio para ello. Una vez más nos

encontramos con un cambio cultural; el jefe debe mostrarse abierto a toda aportación, buscar siempre la colaboración, instar a que sus compañeros y subordinados compartan sus puntos de vista, aunque sean distintos al suyo. Hay que invitar a disentir. Esta cultura para expresarse libre y abiertamente favorece que aflore el pensamiento independiente, no convencional, que nace fruto de nuestra diversidad. Ello requiere la existencia de un ambiente de confianza mutua en el que se incentive la participación sin temer al error o al ridículo. Cuanta más gente participe con nosotros, más posibilidades tendremos de encontrar ideas innovadoras.

Para avanzar hay que caminar, y quien camina puede tropezar. El error debe interpretarse como una forma de aprendizaje, en cierto modo, se podría decir que cada error nos acerca un poco más al acierto. La experimentación forma parte



imprescindible de la innovación, que es uno de los principales elementos del proyecto BACSI. El ambiente del equipo lo es todo, demos a nuestro personal un papel más relevante, orientémoslos continuamente y empoderémoslos, para que se sientan más motivados y den lo mejor de sí. La participación mejora el sentimiento de pertenencia, el espíritu de equipo; la motivación genera ilusión, y no solo mejora el rendimiento del personal sino su vinculación con la organización y, por ende, la retención de su talento.

LA CLAVE

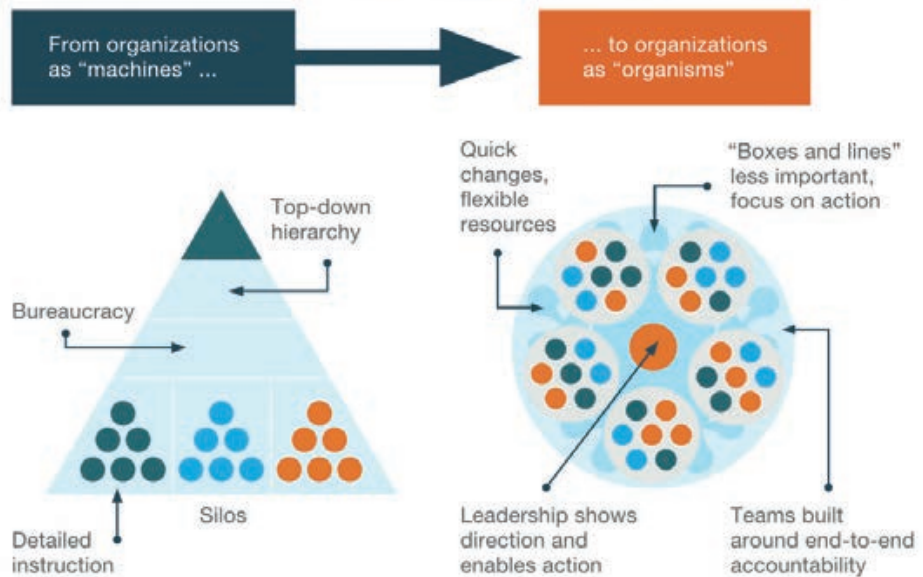
El ámbito aeroespacial es especialmente dependiente de las ventajas tecnológicas ligado a los sistemas que emplea. Los ciclos de evolución de la tecnología son cada vez más cortos, de forma que, para ser competitivos, los aviadores deberíamos hacer continua prospectiva para ver

más allá de nuestro horizonte temporal. Como si de una curva de persecución se tratase, cuanto antes veamos nuestro objetivo, antes podremos ajustar nuestro rumbo y antes le daremos caza. ¿Y no es esa una de las tradicionales, a la par que principales, características del Poder Aeroespacial, la de ver «más allá», gracias a nuestra capacidad de desplazamiento en la tercera dimensión? Aparentemente, hemos interiorizado dicho concepto desde un punto de vista operativo y táctico, pero no tanto en el estratégico, y parte de nuestro error es la carencia de una cultura de agilidad estratégica¹¹.

La agilidad se puede definir de forma muy sencilla como nuestra capacidad para adaptarnos al cambio de forma satisfactoria¹². Pero para poder identificar la necesidad de cambio, primero tenemos que conocer la situación de nuestro entorno, lo que requiere disponer de un sistema



Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



de observación y prospectiva. A través de dicha observación podremos percibir los cambios que se produzcan (fase de observación), analizarlos para alcanzar un adecuado conocimiento de la situación, que nos permita determinar si nos pueden afectar y en qué manera (fase de orientación), desarrollar posibles líneas de actuación y elegir una de ellas (fase de decisión) y, finalmente, ejecutarla (fase de acción). Cada una de nuestras actividades personales o laborales conlleva la realización de dicho ciclo OODA¹³, ya sea de forma consciente o inconsciente.

El concepto de agilidad ha sido ampliamente estudiado por la OTAN, pues resulta fundamental en los sistemas de mando y control¹⁴. Pero es en el ámbito empresarial donde más se ha avanzado, adaptando las estructuras de sus organizaciones, su cultura y valores, así como la forma de gestionar sus procesos y proyectos. La llamada «era industrial»¹⁵ dio lugar a organizaciones muy jerarquizadas, con una gran centralización, excesivamente burocráticas y muy verticales, cuyos ciclos de decisión eran inherentemente largos y lentos debido a la existencia de numerosos mandos intermedios, así como a la existencia de múltiples «silos» de información. La mayor parte de los gobiernos y ejércitos actuales son herencia de aquella época y encuentran grandes dificultades para adaptarse a otra forma de organizarse, gestionarse y operar¹⁶. En la actualidad este modelo organizativo está desfasado porque no permite, como solemos decir los aviadores, «ir por delante del avión».

Según la consultora McKinsey, la revolución digital ha forzado un cambio de modelo organizacional, debido a estas cuatro tendencias¹⁷:

- El cambio del entorno se acelera.
- La constante introducción de tecnologías disruptivas.
- La aceleración de la digitalización y democratización de la información.
- La guerra por el talento¹⁸.

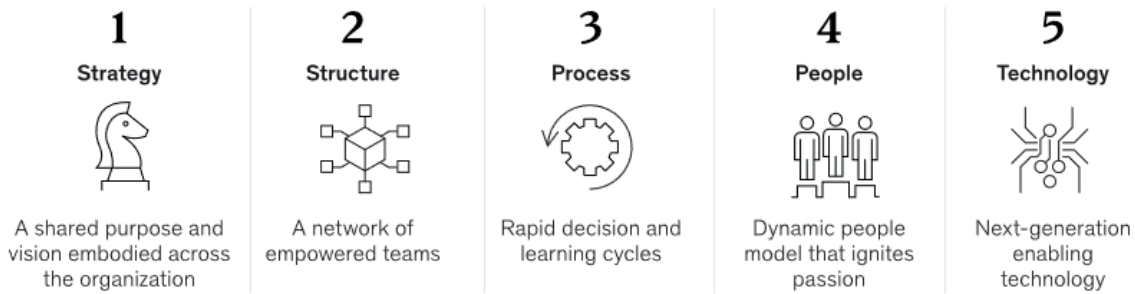
Las organizaciones de la «era industrial» o tipo «máquina» (como las denomina McKinsey) funcionaban bien en entornos de escaso dinamismo y complejidad, pero a medida que éstos aumentan, se muestran demasiado rígidas para orientarse a cada nueva realidad. De ahí que sus estrategias, planes, cultura, personal, etc. se encuentran cada vez más desfasados. Según McKinsey, las organizaciones deben responder como organismos vivos para poder adaptarse con agilidad.

Este tipo de organizaciones se caracterizaría por cinco rasgos distintivos:

1. Un propósito y visión compartidos incorporados en toda la organización.
2. Una red de equipos empoderados.
3. Ciclos de decisión y aprendizaje rápidos.
4. Modelo de personal dinámico que genere pasión (motivación).
5. Tecnología posibilitadora de próxima generación.

En la agilidad, por tanto, está la clave, y dichos rasgos son facilitadores de ella.

To increase the level of enterprise agility, companies face implementation choices across five operating-model dimensions.








EL RETO

El proyecto BACSI tiene poco más de un año; en este tiempo se han alcanzado determinados hitos, entre los que destacan:

- La elaboración de una Directiva del jefe de Estado Mayor del Aire.
 - La publicación de un Plan Estratégico, sancionado por el jefe de Estado Mayor del Aire.
 - El desarrollo de documentos conceptuales para cada una de las áreas funcionales.
 - El desarrollo de fichas individuales para aproximadamente 50 subproyectos de I+D.
 - La apertura de un espacio colaborativo «Shapoint».
 - El desarrollo de una página web específica, tanto en Intranet como en Internet, que incluyen un buzón de sugerencias para la captación de ideas.
 - La apertura de canales informativos en las principales redes sociales.
 - La redacción de un dossier para la RAA.
 - La organización de un concurso para el diseño del logo oficial del proyecto.
 - La colaboración con varios organismos y empresas para el desarrollo de sub-proyectos concretos.
 - La impartición de una veintena de conferencias.
- El proyecto BACSI es tremendamente ambi-

cioso y no es de extrañar que haya provocado arqueamientos de cejas a todos los niveles; pero es posible que lo haya hecho por motivos equivocados. BACSI no pretende detraer recursos en un momento en que son suficientemente exiguos. Ni confía en que la situación cambie a corto o medio plazo para permitir iniciar adquisiciones milagrosas de tecnología y material. BACSI supone un modo de romper con la forma en que venimos haciendo las cosas, para «salirnos de la caja» y pensar en soluciones más creativas.

El proyecto BACSI pretende obligarnos a pensar a todos. Su poder está en el talento, la colaboración, el espíritu de equipo y el liderazgo de todos los miembros del Ejército del Aire. Romper la

	Trademark		Organizational-agility practices ¹
Strategy	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> • Shared purpose and vision • Sensing and seizing opportunities • Flexible resource allocation • Actionable strategic guidance
Structure	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> • Clear, flat structure • Clear accountable roles • Hands-on governance • Robust communities of practice • Active partnerships and ecosystem • Open physical and virtual environment • Fit-for-purpose accountable cells
Process	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> • Rapid iteration and experimentation • Standardized ways of working • Performance orientation • Information transparency • Continuous learning • Action-oriented decision making
People	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> • Cohesive community • Shared and servant leadership • Entrepreneurial drive • Role mobility
Technology	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> • Evolving technology architecture, systems, and tools • Next-generation technology development and delivery practices

inercia al cambio es uno de los pasos más difíciles. Reinventar nuestra cultura es el principal reto.

NOTAS

¹<https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>. Accedido el 14 de agosto de 2020.

²<https://www.usine-digitale.fr/editorial/la-transformation-digitale-n-est-pas-une-question-d-outil-mais-d-etat-d-esprit-opinionway-les-big-boss.N551073>. Accedido el 18 de agosto de 2020.

³Nicolas Petit ocupó los puestos de Chief Marketing & Operations Officer en Francia, contribuyendo a la rápida transformación digital de Microsoft hacia tecnologías basadas en la nube.

⁴<https://www.thethinklab.fr/thethinkblog/transformation-digitale/8-solutions-pour-reussir-la-transformation-digitale-des-entreprises.html>. Accedido el 18 de agosto de 2020.

⁵<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>. Accedido el 14 de agosto de 2020.

⁶Coram, R., Boyd: The Fighter Pilot who Changed the Art of War. Hachette (2002).

⁷Nolan, C., Thomas, E., Gordon-Levitt, J., Watanabe, K., DiCaprio, L., Hardy, T., Page, E., ... Legendary Pictures. (2010). Inception. Cumpliendo con el 10.º aniversario de su estreno, la película fue reestrenada en España el pasado mes de agosto.

⁸Base Aérea Conectada Sostenible e Inteligente. Proyecto transformador del Ejército del Aire enfocado diseñar y materializar la base aérea del futuro, en el entorno 2040. <https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/bacsi/>

⁹Las seis áreas funcionales son: conectividad global, eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental, gestión de la información y del conocimiento y optimización de procesos, protección de la fuerza, seguridad en la operación, y sostenibilidad 4.0.

¹⁰<https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/ejercitodelaire/es/galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf> «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire: El Valor de un Equipo», páginas 16 y 17. Accedido el 18 de agosto de 2020.

¹¹Lopez Soriano, A. «La Estrategia de John Boyd y los Conflictos del Futuro: En la Agilidad está la Clave». Monografía del XII curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (2011). «... se considera que la principal característica exigible a las FAS del año 2035 será la agilidad», Entorno Operativo 2035, párrafo 136. Ministerio de Defensa (2019).

¹²«Agility is the ability to successfully cope with change», Alberts D. S., The Agility Imperative: Précis (2010).

¹³A pesar de que John Boyd apenas dejó documentos escritos, el ciclo OODA y sus otras teorías estratégicas han sido ampliamente desarrolladas por Osinga, F., Science, Strategy and War. Eburon Academic Publishers (2005).

¹⁴AC/323(SAS-085)TP/549 Command and Control (C2) Agility. Task Group SAS-085 Final Report.

¹⁵Alberts, D. S. Information Age Transformation: getting to a 21st century military. CCRP (1996).

¹⁶«Las estructuras organizativas actuales son demasiado burocráticas, verticales y jerarquizadas, ralentizan los flujos de información y adolecen de la agilidad necesaria para responder a un entorno en constante cambio», Entorno Operativo 2035, párrafo 179. Ministerio de Defensa (2019).

¹⁷<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>. Accedido el 14 de agosto de 2020.

¹⁸El término fue acuñado en 1997 por Steven Hankin (McKinsey&Company) y recogido en 1998 en un artículo publicado en la revista McKinsey Quarterly. El artículo reflejaba las conclusiones de un estudio de investigación de la consultora. En 2001 fue recogido el libro The War for Talent. Harvard University Press.

