

LA NUEVA ESTRUCTURA DE PERSONAL EN EL EJÉRCITO DEL AIRE

De todos es conocido que desde hace algún tiempo el recurso de personal en el Ejército del Aire ha disminuido considerablemente, mientras que sus cometidos han aumentado. Este es uno de los grandes retos de nuestro Mando de Personal: Hacer frente a cometidos crecientes con recurso de personal decreciente.

En el año 1986 los Cuadros de Mando (13200) se redujeron en un 6% dejándolos en 12000 efectivos. En 1989 se fijaron en 11250, la Ley 14/93 de Plantillas de las Fuerzas Armadas los estableció en 10124 y el desarrollo de la Ley 17/99 de Régimen de Personal prevé 9854 hombres y mujeres. El personal de Tropa ha pasado de 28000 en 1986 a 17200 en 1993 y a 15707 para el presente año. En 1993 el personal civil totalizaba 9136 efectivos y en la actualidad existen 7822. Nuestro Ejército desde el año 1986 ha experimentado una reducción del 25% en Militares de Carrera y del 43% en personal de Tropa. (Cuadro 1)

Estas cifras nos pueden dar una idea del esfuerzo que el Ejército del Aire ha tenido que realizar para atender a las necesidades de personal derivadas de nuestra participación en organizaciones internacionales, en misiones de paz y ayuda humanitaria, y en las plantillas del Órgano Central del Ministerio de Defensa. Para reducir el impacto negativo que para las distintas unidades, centros u organismos ha tenido esta considerable reducción de personal, nuestro Ejército tuvo que llevar a cabo, entre otras medidas, una importante reestructuración orgánica.

No parece lógico pensar que nuestras plantillas puedan experimentar un incremento ni a corto ni a medio plazo, muy al contrario y teniendo en cuenta las dificultades que existen para que se respeten las cuotas de ingreso en las distintas escalas, los problemas para el reclutamiento de suficiente número de profesionales de Tropa y Marinería y las limitaciones para cubrir las vacantes de

personal civil, sería más adecuado pensar que el recurso de personal en el Ejército del Aire podría continuar descendiendo en los próximos años.

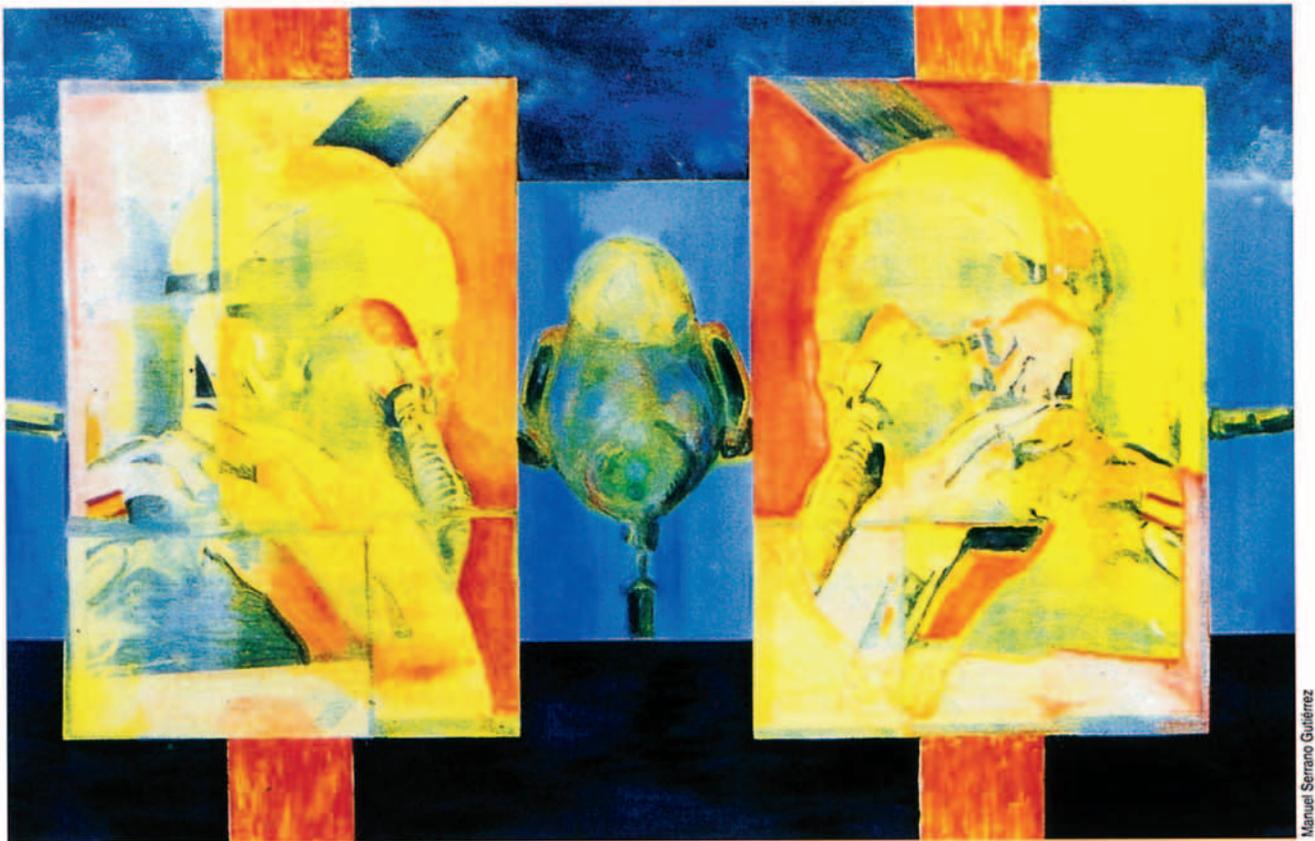
Para algunos la solución para hacer frente a este problema debe pasar por intensificar nuestra simplificación orgánica: suprimir estructuras redundantes, cerrar o concentrar unidades, potenciar organismos conjuntos... etc., y siempre que esto significara un ahorro de recursos. Pero también podría añadirse a esta medida la de incrementar la calidad del personal para contrarrestar su disminución en cantidad de tal forma que pudiera ejercer otros cometidos o puestos distintos a los asignados tradicionalmente. Podemos pensar en la asunción de mayores responsabilidades por parte del personal civil y del militar de Tropa Profesional, en la ocupación de puestos por miembros pertenecientes a distintas escalas y especialidades o en el desarrollo de ciertas actividades que normalmente se han reservado a determinados grupos de profesionales. El Ejército del Aire, al principio de los años noventa y superando determinados prejuicios, ya hizo uso de alguna de estas medidas para contrarrestar el déficit de pilotos. Por encima de cualquier barrera, esta la eficacia de la organización que debe aprovechar la potencialidad de su personal ofreciéndoles la adecuada preparación para ejercer con competencia el puesto que se asigne.

En la actualidad las organizaciones invierten cada vez más en la formación de su personal, conscientes de que en el ambiente de competitividad en que se mueven, la calidad humana es su capital más valioso. La tecnología cambia y puede comprarse mientras que el adecuado rendimiento de sus miembros no sólo es una cuestión económica. Dedicar recursos a su formación, a pesar de que pueda ser utilizada por otras organizaciones, es invertir en futuro, es preparar las necesidades del mañana. En este sentido debería ser un motivo de satisfacción que la preparación de nuestros pro-



Carlos Sánchez Bariego

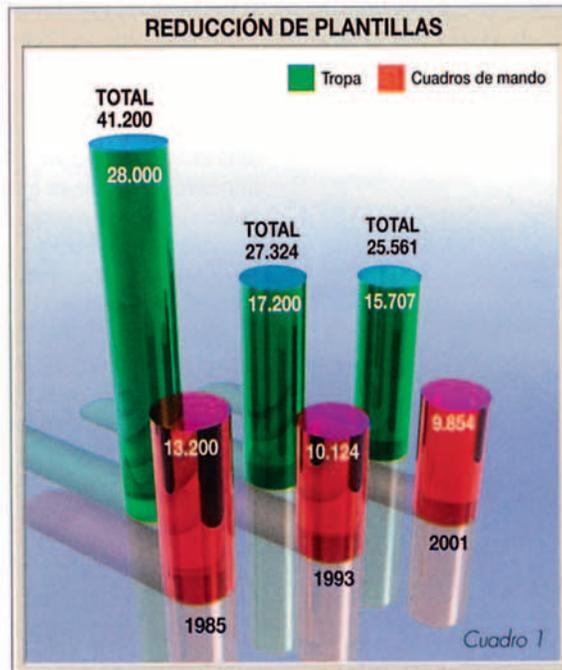
*Teniente Coronel
de Aviación*



Manuel Serrano Gutiérrez

fesionales sea reclamada por otras organizaciones.

Independientemente de las facilidades que la organización ponga al alcance de sus miembros para su formación, sólo se dedicará el adecuado tiempo y esfuerzo si se obtiene una compensación a cambio. El individuo necesita una motivación para tener deseos de superación en su profesión, motivación que en muchas ocasiones proviene de la percepción de una progresión en su carrera como consecuencia de su mayor preparación. Si no se ofrece la adecuada promoción como compensación a su deseo de formación, se producirá la correspondiente desmotivación y con el tiempo se dispondrá de un potencial humano al que no se le podrá obtener el rendimiento deseado por falta de preparación. En este caso la organización será culpable de no haber desarrollado los correspondientes planes de formación y perfeccionamiento conducentes a obtener el máximo rendimiento de su personal. Pensemos en



José A. Peñas

aquellos magníficos profesionales pertenecientes a las primeras promociones de la desaparecida Escala de Tropas y Servicios que tuvieron escasas perspectivas de promoción.

Si el profesional percibe que independientemente de sus cualidades profesionales y personales, no podrá desarrollar determinadas actividades o ejercer algunos puestos acordes a su nivel de responsabilidad, por proceder de... o pertenecer a..., difícilmente invertirá energías en incrementar su formación. Dentro del Ejército del Aire podemos pensar

en el sacrificio que han realizado aquellos que han accedido por promoción interna a una escala de nivel superior y no ven culminadas sus expectativas y en la capacitación de otros que perciben grandes dificultades para desarrollar determinadas actividades en áreas concretas de su especialidad o para ocupar ciertos puestos propios de su Cuerpo, Escala, Espe-

cialidad y Empleo. Dentro de la estructura de personal establecida, el Ejército del Aire debería aprovechar todas las capacidades de sus profesionales como uno de los medios que pudiera contribuir a paliar la escasez del recurso de personal. La supuesta falta de preparación de ciertos colectivos podría ser, en parte, debida a su escasa disposición para esforzarse en su formación como consecuencia de las limitadas expectativas profesionales.

De todos es conocido que la estructura de personal fue establecida por la Ley 17/89, de 19 de julio, del Régimen del Personal Militar Profesional y completada con la Ley 17/99. Los profesionales se integran en Cuerpos de acuerdo con los cometidos que deben desempeñar; dentro de cada Cuerpo, en Escalas en base al grado educativo exigido para incorporarse a las mismas y a las facultades profesionales que tengan asignadas; en Especialidades atendiendo a los campos de actividad en que puede subdividirse los cometidos de cada Cuerpo, y en Categorías y Empleos según el nivel de autoridad correspondiente al orden jerárquico militar. Por tanto, la capacidad para desarrollar determinadas actividades o desempeñar las competencias correspondientes a cada puesto, vendrán determinadas por los cometidos, las facultades profesionales, que delimitan el nivel de responsabilidad que se asume en el cumplimiento de esos cometidos, las especialidades y el empleo. (Cuadro 2)

Se observa en esta estructura que, a medida que se accede a escalas o categorías de nivel superior, el pro

fesional incrementa sus actividades relacionadas con la Dirección y Gestión, en nuestro caso con la Dirección y Gestión de una organización que debe estar preparada para enfrentarse a situaciones de crisis. De esta forma, los miembros de la Escala Superior de Oficiales deberían dedicar gran parte de su vida militar a estas actividades, mientras que los de la Escala de Oficiales invertirían más tiempo en las de Supervisión y Ejecución; los suboficiales, más en las de Ejecución, y el personal de Tropa se centraría en estas últimas.

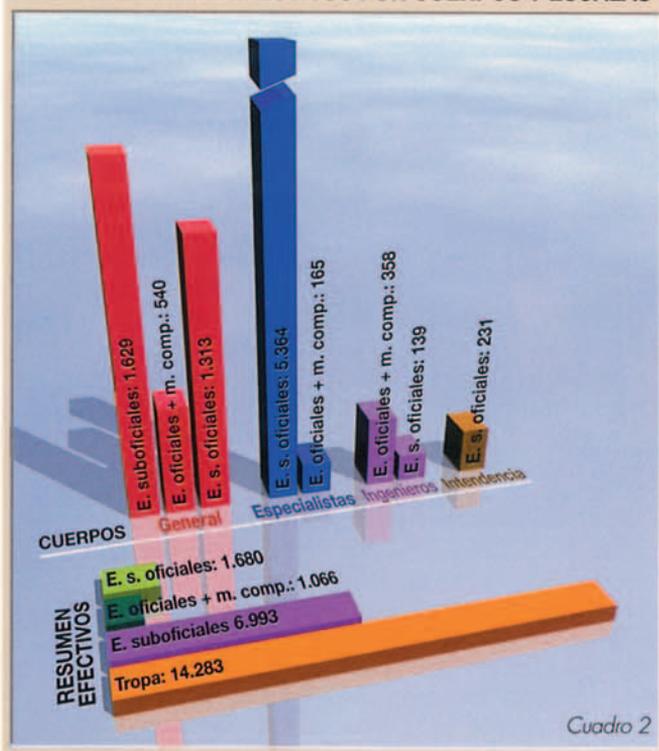
Posiblemente haya transcurrido poco tiempo desde el establecimiento de la estructura de personal vigente (unos once años desde la entrada en vigor de la Ley 17/89) para que nuestro Ejército haya podido completar su adaptación a esta nueva estructura que supuso una "revolución" en el tema que estamos tratando. Fueron muchos los profesionales que vieron modificadas sus expectativas de carrera. Todos sabemos que los grandes cambios en la normativa de personal tienen repercusiones durante muchos años, por lo menos hasta que gran parte de los afectados dejen el servicio activo y en muchas ocasiones los efectos tienen prolongación en el tiempo. No podemos extrañarnos por tanto que en la actual gestión de personal persistan ciertos aspectos de la estructura existente con anterioridad a la citada Ley 17/89.

En muchas ocasiones la aparición de una nueva normativa provoca discusiones sobre los aspectos positivos o negativos que tiene para la consecución de los fines de la organización. Estas opiniones deberían servir para provocar la necesaria reflexión que condujera a su adecuada aplicación. A veces se tiene la impresión de que el Ejército del Aire aun no ha terminado de definir claramente el papel que dentro de la nueva estructura de personal corresponde a cada escala, especialidad y empleo.

En el caso que nos ocupa pueden existir distintas opiniones acerca de esta nueva estructura de personal en relación con la aparición de las Escalas de Oficiales, que suponen una gestión muy distinta a las antiguas Escalas Especiales de Oficiales, de la Tropa profesional de carácter permanente, de nuevos empleos, de los cometidos a desarrollar por los Militares de Complemento, ... etc. Independientemente de las ideas que cada profesional tenga y de los criterios establecidos por el Ejército del Aire para gestionar el recurso de personal, son muchos los que consideran que por encima de las estructuras deben estar las personas, de tal forma que ningún organigrama de trabajo podrá cumplir con su función sin el adecuado personal.

El proceso de adaptación a la nueva estructura debe intentar obtener el máximo rendimiento posible de los profesionales, para lo que no se deberían limitar las expectativas de carrera que esta estructura puede ofrecerles. Como ya se ha señalado ninguna organización puede desaprovechar la potencialidad de sus componentes por carecer de suficientes expectativas

DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVOS POR CUERPOS Y ESCALAS



Cuadro 2

José A. Peñas

de promoción. El Ejército del Aire debe impulsar su formación como uno de los medios que tiene a su alcance para reducir el impacto de la escasez de personal y no debería desperdiciar recursos por no utilizar adecuadamente a sus miembros.

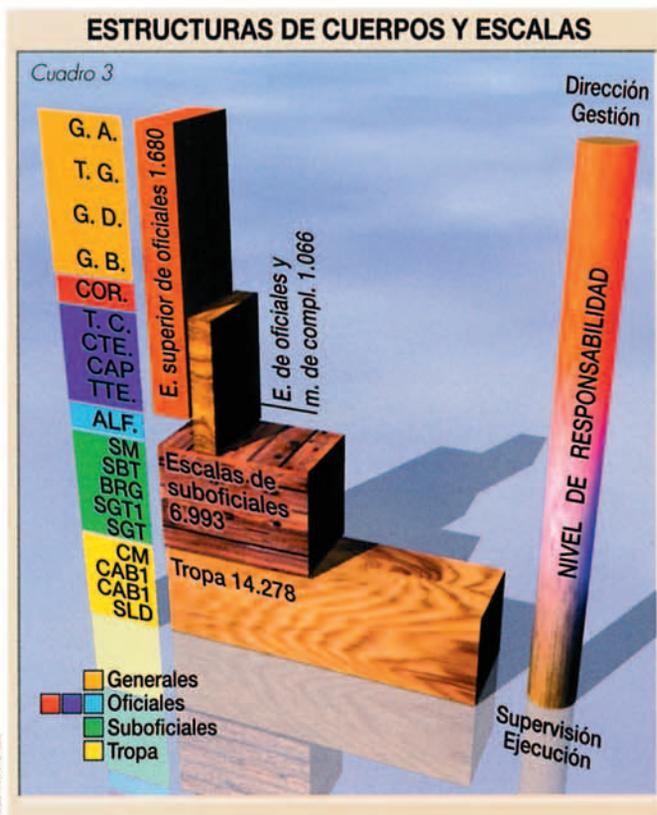
La dimensión de sus escalas, la enseñanza de formación y perfeccionamiento, las funciones de cada categoría y empleo, así como los puestos de la plantilla de destinos, deberían ser congruentes con la estructura de personal vigente.

En general, el número de personas que las organizaciones dedican a las tareas de ejecución supera a los mandos de nivel intermedio y estos a los directivos. Si tenemos en cuenta la distribución de efectivos por Cuerpos y Escalas en nuestro Ejército (Cuadro 3), observamos que esta tendencia no se cumple en el Cuerpo General con respecto a la Escala Superior de Oficiales y a la Escala de Oficiales incluyendo los Militares de Complemento. La primera es en la actualidad 2,4 veces más grande que la segunda; totalizando más efectivos las escalas superiores que las escalas de oficiales.

No podemos olvidar el origen de las actuales escalas para entender sus dimensiones, la adaptación de sus características a la nueva estructura requiere plazos dilatados en el tiempo como exige la mayoría de los cambios asociados a una nueva normativa de personal. Las Escalas de Oficiales del Cuerpo de Especialistas y del Cuerpo General, que se formaron con profesionales procedentes de las Escalas Especiales de Oficiales, han experimentado una considerable reducción de sus efectivos como consecuencia de la gran cantidad de pases a la situación de reserva de sus miembros. Esta circunstancia no se ha producido en la misma cuantía en las escalas superiores de oficiales. Por otra parte, debemos tener en cuenta que corresponde a los componentes de estas últimas, en base a sus cometidos y facultades profesionales, ocupar lo puestos de Jefes de Unidad, Centro u Organismo, y los de dirección en Estados Mayores y Cuarteles Generales. Estas circunstancias podrían explicar en parte la actual desproporción de efectivos entre estas escalas.

A medida que se avanza en el nivel de las mismas, la formación y preparación de sus miembros debe ser más amplia para poder desarrollar actividades de carácter más general. Aquellas relacionadas con el nivel de ejecución en las que para un adecuado desarrollo es necesario invertir mayor tiempo y recursos, deberían corresponder, principalmente, al personal que más tiempo va a permanecer en los primeros empleos de la escala de acuerdo con su grado de responsabilidad. De esta forma se podría obtener un mejor aprovechamiento de la inversión realizada. Por otra parte, el distinto nivel de responsabilidad en que se ejercen los cometidos de los miembros del Cuerpo, "Dirección y Gestión" y "Supervisión y Ejecución" aconseja que el tiempo medio de permanencia en los primeros empleos (Teniente y Capitán) de los componentes de las escalas superiores de oficiales

José A. Peñas



deba ser inferior a los correspondientes de las de oficiales. Este aspecto debería tenerse en cuenta al asignar las especialidades a sus miembros.

En este sentido podríamos preguntarnos si los distintos planes de estudios de las Academias y Escuelas tienen en cuenta la actual estructura de personal o si ciertas actividades deben ser exclusivas de determinados grupos de profesionales. La Armada se ha planteado la conveniencia de la asistencia al curso de Estado Mayor de los profesionales de las escalas superiores del Cuerpo de Ingenieros y del Cuerpo de Intendencia. Posiblemente para responder a estas preguntas debe definirse claramente el papel a desarrollar por los miembros de cada una de las actuales escalas, tarea difícil si no tenemos la suficiente valentía de desprendernos de algunos aspectos de la estructura anterior.

Los componentes de las escalas superiores de oficiales deben prepararse fundamentalmente para dirigir y gestionar una organización que debe estar dispuesta para afrontar situaciones de crisis o conflicto cuando excedan al control de los mecanismos normales del Estado. Su formación debe tener presente este amplio horizonte por encima del que corresponde a actividades más propias de los miembros de otras escalas. De otra forma sería difícil de comprender que en la formación de un piloto de la Escala Superior de Oficiales se invirtieran cinco años y solo tres en los pertenecientes a la de Oficiales.

Los componentes de cada escala no deben gestionarse por los criterios utilizados en la gestión de sus escalas de procedencia. La regulación de la carrera de los miembros de las actuales escalas de oficiales es muy distinta a la de los profesionales que pertenecieron a las escalas especiales de oficiales. Para estos últimos, ingresar en ellas representaba en cierto modo una culminación a su brillante carrera, mientras que para los primeros el pertenecer a la escala de oficiales puede significar el principio o la continuación en sus perspectivas de promoción. No existen oficiales de "primera" y de "segunda" sino oficiales preparados para desarrollar dentro de su nivel de responsabilidad similares actividades con independencia de la escala de pertenencia. En este sentido, y teniendo en cuenta la argumentación de este artículo, podría ser positivo para nuestro Ejército que los oficiales de la especialidad "Operaciones Aéreas" sean capacitados para desarrollar actividades relacionadas con el empleo de todo tipo de aeronaves.

En las escalas de suboficiales, no se debe considerar a los que ostenten el empleo de suboficial mayor como "subtenientes distinguidos". Este nuevo empleo representa la cabeza de un grupo de profesionales, los suboficiales, que constituyen más del 70% de los Cuadros de Mando de nuestro Ejército. El jefe del Estado Mayor del Aire dirigiéndose a los concurrentes de un curso de capacitación para el desempeño de los cometidos de este empleo les dijo: "El suboficial mayor será lo que ustedes quieran que sea y lo que los jefes de Unidad les dejen". Podemos poner esta frase en relación con la responsabilidad que tienen los órganos de gestión de realizar una adecuada elección de estos profesionales que deberán esforzarse por ganarse la confianza de sus mandos ("... será lo que ustedes quieran que sea...") y la de los jefes de las distintas unidades que deben comprender la importancia de este nuevo empleo. Su prestigio dependerá principalmente de cómo gestionemos todas sus vicisitudes de carrera.

Las perspectivas de carrera del Suboficial no se circunscriben sólo a la escala de pertenencia. La nueva estructura de personal prevé la posibilidad de acceder a una escala de nivel superior por promoción interna, vía que parece no fue concebida como un acceso general del suboficial al empleo de oficial sino como una forma de incentivar el deseo de formación y preparación. La organización no puede cercenar este deseo de superación de muchos profesionales por no ofrecer las adecuadas perspectivas de promoción. El Ejército del Aire debe seguir potenciando el camino de la de promoción interna como una forma de aprovechar adecuadamente la valía de los más aptos.

Sin una clara definición del objetivo que deben cumplir los profesionales con relación a la escala o especialidad a la que pertenecen, difícilmente podrán establecerse unos adecuados criterios para su gestión y más complicado será conseguir que tengan

cierta estabilidad en el tiempo. El proceso de adaptación a esta nueva estructura no será fácil y necesitará de tiempo para su realización y siempre que se disponga de las directrices adecuadas.

En esta nueva estructura, existen profesionales con los mismos cometidos, especialidades, empleos, e incluso aptitudes pero pertenecientes a escalas de distinto nivel, circunstancia que se da principalmente en el Cuerpo General con respecto a su Escala Superior de Oficiales y Escala de Oficiales. Se podría pensar que no deberían existir grandes diferencias en la gestión de los destinos a ocupar por sus miembros. Esta cuestión tiene relación con los perfiles de carrera que deben seguir sus componentes. Debemos recordar el distinto nivel de responsabilidad en el desarrollo de sus cometidos sobre la base de sus distintas facultades profesionales así como la exigencia de la superación de un curso de capacitación para ejercer las funciones del empleo de comandante en la Escala Superior de Oficiales, aspectos que tienen su máxima aplicación a medida que se avanza en la jerarquía militar. Los criterios de gestión de puestos a ejercer por los miembros de estas escalas deben ser por tanto distintos a partir de este empleo. Para los que se encuentran más relacionados con las actividades de ejecución (teniente, capitán) no podemos olvidar que uno de los objetivos de los componentes de la Escala Superior de Oficiales es la acumulación de experiencia para la dirección y gestión de una organización que debe estar preparada para afrontar situaciones de crisis, actividades a las que deben dedicar gran parte de su carrera militar. Esta preparación debe ser la base para ejercer con la competencia necesaria los puestos en Cuarteles Generales, Estados Mayores u Organismos Centrales de Gestión. Los destinos de estos oficiales tienen que ser acordes a este objetivo.

En las escalas de suboficiales aunque no hay coincidencia de empleo con los miembros de otras, debemos tener en cuenta el papel a ejercer por los componentes que ostentan los empleos más elevados con respecto a los de la escala de nivel superior y en relación con el desarrollo de ciertas actividades de carácter técnico. Por otra parte, la aparición de la categoría de los militares profesionales de Tropa y Marinería de carácter permanente, no debe suponer una pérdida





Carlos Bayo Vázquez

de valor de la función a desarrollar por los profesionales que ocupan sus primeros empleos.

Pocos son los que ponen en duda que la gestión de los militares profesionales de Tropa en nada se parece a la del soldado de reemplazo. Como todos sabemos esta situación ha cambiado radicalmente con la profesionalización de las Fuerzas Armadas, lo que obliga a adoptar unos nuevos criterios de gestión de estos militares para que puedan ejercer con competencia sus cometidos. Su retención estará relacionada con su mayor o menor integración en las unidades en que desarrollen su trabajo, lo que dependerá en gran parte del ofrecimiento de puestos de calidad y del nivel de preparación que se les proporcione. Esta categoría de profesionales constituye un valioso potencial del que nuestro Ejército debe obtener el adecuado rendimiento. El nuevo estilo de Mando y Dirección en relación con este tema consiste en esencia en gestionar a estos profesionales con similares criterios que los militares de carrera, lo que supondrá dedicar más recursos a los organismos encargados de su gestión así como adaptar su estructura a la nueva situación. Difícilmente po-

drá atenderse adecuadamente a sus distintas vicisitudes, formación, destinos, promoción, etc. con los mismos recursos que los empleados con los militares de reemplazo.

En general, el personal civil en nuestro Ejército colabora con el personal militar en los organismos y puestos a los que tradicionalmente han sido destinados. En los momentos actuales, este personal debería asumir mayores responsabilidades que por su nivel y preparación se asumen en otros departamentos de la Administración. Existen muchos puestos dentro de nuestra organización que por tradición son ejercidos por personal vestido de uniforme en base a que cualquier actividad que implique cierto grado de "dirección" debe corresponder al militar. Esto supone desaprovechar la experiencia del personal civil, y detraen al profesional de las armas de otros puestos que por sus características o que por el distinto régimen de derechos y obligaciones no pueden ser ocupados por aquellos. Esto probablemente exigiría un cambio en las relaciones entre el personal civil y el militar que trabajan en pos de un mismo objetivo.

No quisiera concluir estas reflexiones sin subrayar las ideas que me impulsaron a escribir estas líneas y que espero puedan servir para impulsar la discusión que conduzca a nuestro Ejército

a obtener un mayor rendimiento de su personal. No por esto debemos dejar de reconocer su capacidad de entrega y sacrificio como reconoció el jefe del Estado Mayor del Aire: "Sólo puedo pedir a todos los miembros del Ejército del Aire que mantengan el estilo. Diría: Sed como sois".

La aparición de una nueva estructura de personal requiere una clara definición del papel a desarrollar por los componentes de cada escala y especialidad.

La escasez del recurso de personal exige aprovechar la potencialidad de todos los profesionales impulsando sus expectativas de carrera dentro de las posibilidades que ofrece la nueva estructura.

Independientemente de su procedencia, su formación y preparación es un valor que el Ejército del Aire, como cualquier otra organización, no puede ni debe desaprovechar.

La gestión de cualquier organismo de personal puede recibir distintas valoraciones pero nunca debería ser acusado de no ofrecer similares oportunidades de promoción a cada uno de los componentes de la organización ■