

# LA SINERGIA. FACTOR DE ÉXITO

## PARA LAS FUERZAS ARMADAS

Agustín Arias González

*Teniente coronel del Ejército del Aire.*

La única forma que tiene el ser humano de sistematizar sus ideas es utilizando el lenguaje; las palabras, afortunadamente, no son entes “digitales” y albergan en su interior el gran contenido de su significado. Las palabras aparecen para poder expresar conceptos nuevos que van surgiendo fruto de la imparable evolución cultural, filosófica o científica.

En la terminología actual aparecen muchos neologismos, vamos a pararnos en la palabra “sinergia”. Éste es un vocablo que está de moda y aporta conceptos útiles para la mejora del funcionamiento de las organizaciones sociales y en nuestro caso concreto de las instituciones. *El Diccionario de la Real Academia Española* la define como: “Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.”

Nada más plástico para nuestra mente visual que comprender la realidad a través de un símil, para ello vamos a dar un ejemplo de sinergia analizando lo que sucede en una orquesta. Situémonos en un “palacio de la música” 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 al auditorio”. Para que esto suceda se requiere una “diferenciación de sus componentes”, tanto de sus músicos como de sus instrumentos. Finalmente, se requiere de un director que marque una determinada “sincronización temporal” de la sinfonía. El resultado puede ser el éxtasis o el desastre, al final el auditorio estallará en aplausos o en abucheos.

Objetivo, especialización funcional y dirección sincronizada constituyen las claves de la sinergia, a partir de ese instante la suma superará a la simple adición de las individualidades; pero lo más peligroso es que sin sinergia la suma se convierta en resta,

siendo el resultado muy inferior a lo esperado y llevando grandes añadidos de frustración personal. El artículo que viene a continuación es una reflexión sobre lo que el concepto sinergia puede aportar al desarrollo organizacional de las Fuerzas Armadas.

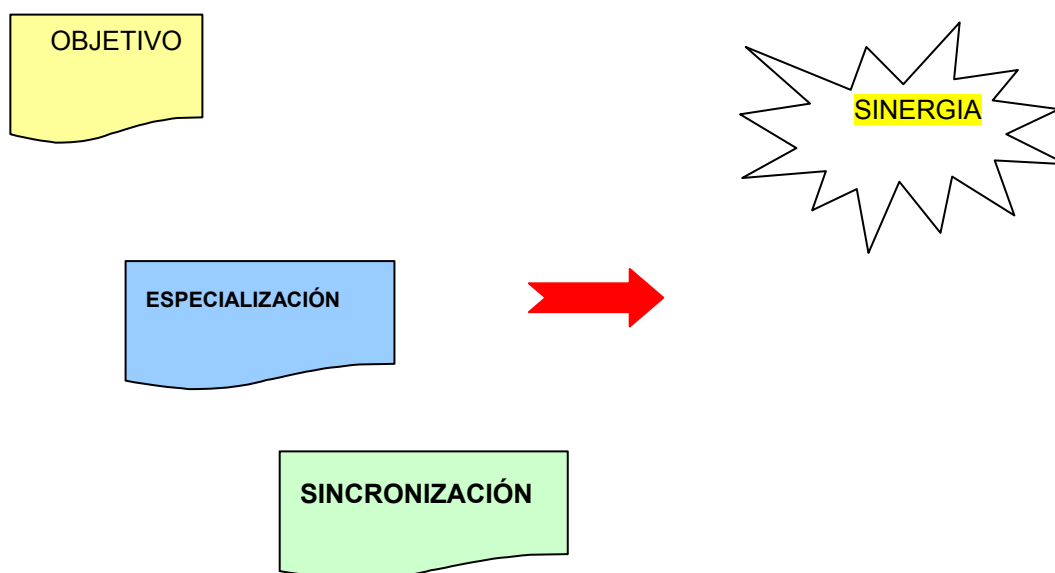


Figura 1. Los principios de la sinergia organizacional de Max Weber.

## El objetivo

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 las Fuerzas Armadas son 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 las Fuerzas Armadas contribuyen a ella, proporcionando al ciudadano la necesaria certidumbre sobre un futuro en paz y libertad.

Las organizaciones complejas, las Fuerzas Armadas lo son, suelen estar sobredirigidas y por ese motivo 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. Pero 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 con un sueño, una visión estratégica, una ilusión que puedan luego transmitir a los demás. Ése 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 transmite 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.

No podemos olvidar que la persona es un ser con unas grandes dosis de emocionalidad, por eso cuando se definen los objetivos, debe hacerse de modo que supongan una realización individual, que conecten con la parte más elevada de la famosa pirámide motivacional de Maslow (<sup>11</sup>); 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.

En relación a la fijación de objetivos, la Revisión Estratégica de la Defensa, es un buen Documento donde se definen claramente los objetivos de la institución, pero hay que insistir, una vez más, en la motivación, hay que trabajar enormemente, para lograr que todo el colectivo esté motivado en la consecución del objetivo. Esa es la tarea más difícil y en la que no se deben poner límites.

### **Especialización funcional**

Como institución, las Fuerzas Armadas disponen de un gran potencial; preparado para captar información, procesar datos, proponer soluciones, ejecutar acciones con precisión y para 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 las 100.000 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 poseen las Fuerzas Armadas y es su potencial intelectual;

---

<sup>11</sup> Establece una jerarquía de 5 necesidades, en la cúpula se encuentra la autorrealización.

esta afirmación de riqueza en personal nos coloca en la elite de cualquier institución, empresa u organización española.

Según Warren Bennis (12) las organizaciones sólo utilizan el 20% de su potencial intelectual, 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 las Fuerzas Armadas existen personas increíblemente brillantes, algunos de los cuales tienen grandes egos, (esta afirmación no posee connotaciones negativas, sino que se refiere a que tienen grandes aspiraciones de desarrollo personal) que 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 otra consideración coyuntural). El resultado es un conjunto heterogéneo capaz de planificar, gestionar y operar con las últimas tecnologías: aviones, barcos, carros de combate, armamento, telecomunicaciones; de trabajar en equipo, de enseñar, de motivar.

Una vez que tenemos los grupos, es preciso diferenciarlos para que desarrollen cometidos específicos, necesarios y eficientes. Con toda seguridad que unos grupos llevarán a cabo cometidos más gratificantes; otros por el contrario, serán los encargados de las tareas más rutinarias o penosas. Pero igual que en el cuerpo humano no todo puede ser cerebro, se necesita el corazón, el intestino, los pulmones, etc. 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 le 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 Fuerzas Armadas), donde la forma de actuar se podía resumir en tres palabras: controlar, ordenar y predecir. Todo esto está cambiando a una enorme velocidad y se avanza hacia un mundo caótico y confuso. En el escenario de la seguridad se ha pasado de una estabilidad bipolar basada en la disuasión, 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, o la gestión económica, para favorecer otras cosas, etc.).
- Que el poder 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 sistémica (<sup>13</sup>) se centra en la estructura (en nuestro caso, organización de las Fuerzas Armadas, 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, por que son más difíciles de cuantificar).

### **Finalmente, el concierto**

Las Fuerzas Armadas no son un grupo aleatorio de personas; sino que se constituye en una estructura 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

---

<sup>12</sup> BENNIS, Warren. Organizing Genius: The secret of creative collaboration. Sloan School of Management. N.Y. 1999.

<sup>13</sup> La Teoría General De Sistemas fue formulada por Bertalanfy.

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, las personas, siempre las personas, son el mayor capital que poseen las Fuerzas Armadas.

A partir de esas premisas el director toma su batuta y da inicio el concierto. Pero no olvidemos que la improvisación nunca ha dado lugar a una buena sinfonía.

## BIBLIOGRAFÍA

Hodge, B.J., Anthony, W.P., y Gales, L.M.. 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.