

## UNA APROXIMACIÓN A LA DEFENSA, MIRANDO AL FUTURO

Por FERNANDO DE CARALT CERA

Al pasar de los años ochenta a los noventa, se han producido hechos en el mundo, que han dejado obsoletos conceptos que habrá que redefinir si queremos hacer algo válido de cara al futuro.

En el pasado (que no volverá), fueron emergiendo, diferenciadas por su quehacer socio-económico, varias culturas que, aunque con ciertas interacciones, fueron desarrollándose en relativa independencia, basada, cada una de ellas, en sus peculiares filosofías.

1. Estados Unidos: capitalismo, con creciente preocupación social.
2. Europa: capitalismo, con influencia marxista.
3. Unión Soviética: marxismo-comunismo.
4. Japón: capitalismo social.
5. China: marxismo-comunismo.
6. Otras culturas elementales que emergen ahora.

En cada una de ellas, el individuo alcanzó ciertos niveles de satisfacción, y, de algún modo, se acostumbró a su sistema, preocupado, casi exclusivamente, de progresar en él.

La tecnología (comunicaciones, viajes, TV, etc.) fue construyendo una red de tubos de conexión entre todas y cada una de esas culturas, imaginadas como depósitos de peculiaridades, activos y pasivos de cada una de ellas, y, de repente, al doblar la década, el enorme salto tecnológico en las comunicaciones de todo tipo, ha quitado el tapón, y convertido el sistema, en uno de vasos comunicantes.

El primer resultado espectacular, la caída del muro de Berlín, ha dejado en la cuneta a un sistema económico, el basado en la planificación centralizada que propugnó el marxismo, aunque quedan en el aire algunas incógnitas que cuestionan la relación de la felicidad con la libertad y lo económico.

En la «aldea global» en que se ha convertido el Mundo, estas culturas han entrado en competencia abierta y directa y comienzan a mostrar sus fuerzas y debilidades en primer lugar, en lo económico, que las sostiene.

Lo primero que fluye por los imaginarios tubos de conexión, es el dinero, luego las mercancías y la tecnología y pronto empezarán a circular las personas, en busca de mejorar su condición.

Pero también circulan las peculiaridades de cada cultura, en especial, y con inusitada rapidez, las que inciden en la mejora de la competitividad económica que condiciona la supervivencia de cada una de ellas.

Y no tardarán en hacerlo aquellas que aportan lo que el pueblo percibe como componente importante de su felicidad (que en nuestra cultura ha dado en llamarse el «Estado del bienestar») pero que aparecen, en una primera fase, como un «coste» adicional.

Probablemente, algún día, se equilibrarán los niveles de esos imaginarios depósitos, se uniformizarán cultural y económicamente, e incidirán directamente en el desarrollo generalizado del resto del Mundo.

El proceso será asintótico, y durará, probablemente, décadas, creando situaciones difíciles de prever, pero, que «no podemos eludir»

Como españoles, aunque inmersos en Europa, nuestro reto consiste en superar esta transición en línea con los mejores y, sino aparecen señales claras de estar decididos a ello, no debe sorprendernos que emerjan grupos que lo intenten a su manera. (¿La Europa de las regiones, de los municipios,...?).

No es suficiente el discurso social más o menos atractivo, no basta la excelencia electoralista; no podemos contentarnos con la cobertura burocrática de nuestros actos.

«Hemos de ser eficaces», tanto como los mejores.

Es en un contexto de «eficacia» en la asunción del reto de esa transición, donde me gustaría aportar algo para ayudar a redefinir la defensa, mirando a medio plazo.

La empresa que sobrevive está haciéndolo ya: después de varios parches a los conceptos taylorianos clásicos (años setenta y ochenta), ha decidido que ya no dan más de sí, los ha arrumbado, aplanando las organizaciones, eliminando todo lo que no «añada valor» a su objetivo, y repartiendo el trabajo a los grupos más eficaces.

Algo parecido a lo que sucede en las Fuerzas Armadas cuando hay guerra: hasta los generales se arremangan y bajan al campo de batalla, eliminando pasos que no añadan valor, claramente, al proceso de conseguir el objetivo.

El reto de esta transición, nos llega cuando los valores superiores que solían orientar nuestras grandes decisiones, han ido diluyéndose, y «el pueblo» aparece como árbitro de casi todo: la «razón» la dan las encuestas, con lo que la «comunicación» se convierte en instrumento decisivo.

El «pueblo» no es, probablemente, genial ni imaginativo; puede estar mejor o peor informado, pero «no es tonto», y no se le puede engañar por mucho tiempo.

El «pueblo» percibe claramente, porque lo sufre, que el entorno ha cambiado sustancialmente y «sabe» que lo que quizás fuera válido en el pasado, hoy puede no serlo y, con gran probabilidad, «no sirve para el futuro». Y nos lo dice claramente, en relación a la defensa, al no autorizar en el Parlamento presupuestos superiores al 1,5% del PIB, cuando nuestros socios europeos están alrededor del 3%; al poner trabas mediante demostraciones populares al establecimiento de campos de tiro, etc.

También nos lo dice de otras maneras, que no voy a tratar en este artículo.

Si aceptamos lo dicho hasta ahora, parece prudente plantearse el futuro de la defensa desde el enfoque de «qué puede aportar Defensa al reto de ser eficaces como país, durante la transición», y «como hacérselo percibir al pueblo».

Al fin y al cabo, la máxima demostración de potencia, no es ganar diez batallas de cada diez, sino conseguir el objetivo sin librar batalla.

Hay indicios de que nuestros socios europeos, y Estados Unidos, se lo está planteando así, y pasan sobre los más elementales convencionalismos tradicionales al forzar con acciones políticas contundentes, adquisiciones de sistemas, a veces incompletos, cuya obtención aporta poco a nuestro objetivo de supervivencia (ser eficaces), pero sí al suyo (dando a su industria el trabajo que quitan a la nuestra).

La intervención directa y abierta del presidente Clinton en la venta de aviones a Arabia Saudí, y otros métodos que utiliza Francia, incluyendo la quema impune de camiones fruteros españoles, parecen demostrarlo.

En el *Cuaderno de Estrategia* del CESEDEN, número 22 (febrero de 1991) se muestra que, de cada 100 pesetas que el Estado español compra en España, entre 45 y 75 pesetas (dependiendo del nivel tecnológico del producto) le regresan al Tesoro por varios conceptos (vía impuestos directos-indirectos, Seguridad Social...), mientras que si compra fuera, no recupera nada. De eso se dieron cuenta hace tiempo en Estados Unidos y en Francia, y obran en consecuencia. A su pueblo no le gusta que sus dineros se empleen en financiar el desarrollo y el gasto público del vecino, y al nuestro tampoco.

La sociedad, como cualquier ente vivo, va envejeciendo inexorablemente, sus cualidades y defectos van acentuándose, pierde agilidad, va mostrando tendencia hacia la seguridad, y va perdiendo capacidad de aceptación de reto.

De las culturas mencionadas al principio, la nuestra, europea, es la más vieja de las que quedan vivas.

Cuando se establecieron los vasos comunicantes de un modo palpable (competencia con Extremo Oriente), a comienzos de los años ochenta, Estados Unidos de Reagan, sociedad más joven, aceptaron el reto; sufrieron mucho, pero hoy son competitivos frente a Japón.

Europa, más vieja, optó por protegerse, y hoy, primera mitad de los años noventa, está en clara desventaja tanto respecto a Extremo Oriente como a Estados Unidos.

Para el objetivo de este artículo, la supervivencia en la transición, podemos intentar:

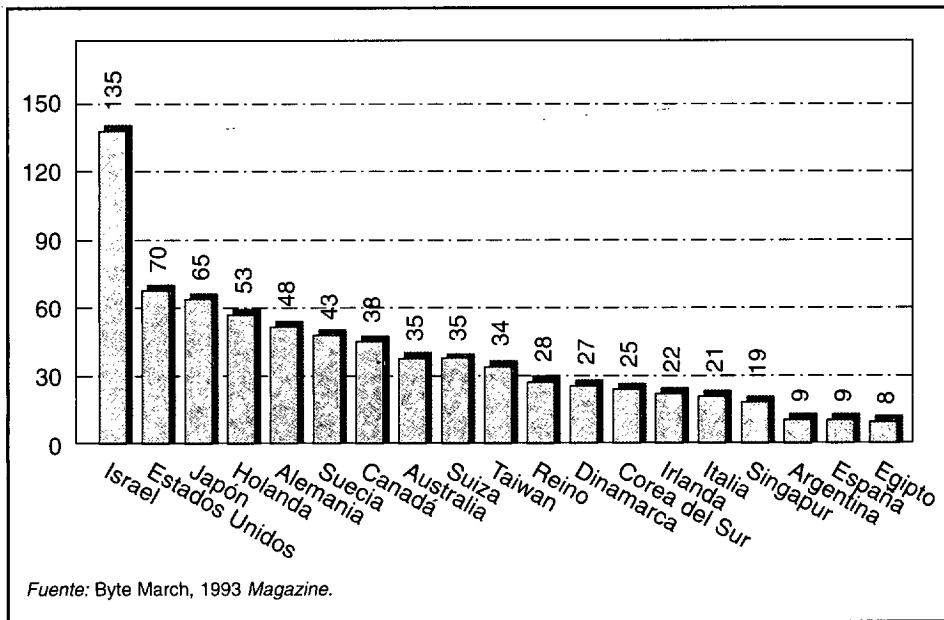
- a) Mirando a corto; sobrevivir en Europa.
- b) Mirando a medio; sobrevivir con Europa.

a) Depende de nosotros, los españoles. En b) pesamos un 13% en las decisiones. En a) competimos con nuestros consocios, en b) en la «aldea global» en que se ha convertido el Mundo.

Las soluciones que apuntan en ambas perspectivas, parecen contrapuestas, pero si algo me parece evidente, es que los españoles «tenemos que cerrar filas», desprendernos de lo que no «añade valor» a la consecución

de nuestro objetivo común, reforzar lo que sí lo añade, reconociendo clara y públicamente que estamos en una «situación de emergencia».

Hay varios indicadores de la magnitud de esa emergencia y uno de ellos podría ser el número de personas dedicadas a Investigación y Desarrollo (I+D) en relación a la fuerza laboral total, que muestra la figura 1. ¿Cómo podemos competir con países que quintuplican y hasta decuplican nuestra proporción?



**Figura 1.**— Científicos e ingenieros dedicados a I+D (por cada 10.000 trabajadores).

Defensa ha sido, tradicionalmente, uno de los motores del desarrollo tecnológico. Es evidente que en España, en los últimos tiempos, ha fracasado, y el español medio lo percibe así. Se hicieron grandes planes, que generaron grandes esperanzas, pero sólo produjeron grandes decepciones.

El marxismo que impregna a la sociedad europea, tanto de izquierdas como de derechas, nos hizo confiar demasiado en las grandes soluciones planificadas desde los gobiernos, sin darnos cuenta de que el verdadero capital de las naciones son las muchas pequeñas aportaciones de sus individuos en libertad.

Hace algún tiempo decía un empresario español: la Iglesia me llama «explotador»; Hacienda «defraudador» y los sindicatos me denigran (y eso, a pesar de que a él no le llega más que una pequeña parte 25% de la riqueza que genera, asumiendo un riesgo importante).

No debe, pues, sorprendernos que muy pocos de nuestros jóvenes se decidan a emprender: prefieren elegir una profesión liberal, que apenas genera empleo ni riqueza, o pertenecer a la Administración, que parece lo más seguro, pero tampoco genera riqueza. Es el síntoma de una cultura envejecida.

Es curioso observar que, en los medios de comunicación españoles, la casi totalidad de los espacios se dedican a discusiones sobre hechos, lógica, justicia,... y casi nada a empresa, y lo poco que se dedica a ésta, se concentra en las finanzas, que tampoco crean riqueza. Aquí todos hablamos de controlar y de repartirnos, más o menos honradamente, la tarta, pero pocos se preocupan de hacerla. Hemos cultivado, durante 40 años, una cultura distributiva; ya es hora de cambiar a una productiva.

Fracasadas ya las grandes soluciones, ahora comienza a hablarse de ayudar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), pero la Administración Pública, de la que depende ya más de la mitad de nuestra economía, sigue sintiéndose más segura si contrata a las grandes corporaciones nacionales o extranjeras, defraudando, en muchos casos, las esperanzas de los pequeños grupos más eficaces, que van surgiendo de la lucha por la supervivencia en la economía real.

Defensa, en nuestra cultura occidental, siempre fue una concentración, superior a la media, de gente inteligente y decidida, que da prioridad a los intereses de la Patria a la hora de tomar decisiones.

A Defensa le pide «el pueblo», que cumpla eficazmente con su función de defender a España en la encrucijada actual, rejuveneciéndose, y mostrando el camino adecuado para llegar en buena posición, siendo todavía españoles, a la nueva sociedad que resulte del equilibrio de los vasos comunicantes.

A Defensa le está pidiendo «el pueblo», que añada valor real a los nueve meses que cada español le entrega al comenzar su vida adulta.

A Defensa le pide el aparato productivo de España, que modernizando su actitud, se involucre profundamente en el desarrollo integral de nuestras capacidades, orientando sus requerimientos, adecuando su filosofía y

organización, y que, estimulando una fertilización cruzada de los conocimientos de usuario y proveedor, encuentre soluciones prácticas que añadan valor a nuestra eficacia como país.

Defensa tiene que detectar antes que nadie la «emergencia», ya que, aunque la amenaza (ahora se llama riesgo) no sea a tiros, no por ello es menos cruenta en términos de paro, ni menos peligrosa en términos de pérdida de soberanía, y tomar medidas inteligentes de modo que la sociedad perciba que hay alguien que vigila y defiende sus intereses, y emprende acción antes de que sea demasiado tarde.

Sería preocupante que llegue a ser «el pueblo» quien detecte el estado de emergencia y comience a reclamar soluciones eficaces, valientes e imaginativos cuando ya sea tarde.

En términos empresariales, podría decirse que Defensa, como cualquier empresa que quiera sobrevivir, tiene que adecuarse urgentemente a servir mejor que nadie a su «usuario-consumidor», el pueblo español, tomando iniciativas reales en áreas como la evaluación e información precisa y veraz de la situación, el estímulo de un clima de colaboración de todos los actores, orientando a la eficacia del sistema la tarea de «añadir valor» a la sociedad española, en temas tan ligados a Defensa como la formación y el desarrollo tecnológico involucrados en la concepción, implementación, uso, mantenimiento y evolución de los sistemas que opera y que, despojándose de todo lo que no «añada valor» al objetivo principal, culmine en la formación de un verdadero equipo militar-civil, de modo que el «usuario-consumidor», el pueblo español, llegue a percibir que el sistema funciona.

El limón que el empresariado que surgió en los años cincuenta-setenta cultivó, ha sido ya exprimido hasta el límite, por la aplicación generalizada de conceptos marxistas en relación a la empresa, y no va a dar más jugo.

No sólo nos estamos quedando sin empresas, sino que pocos quieren arriesgarse a emprender, los que lo hacen, montan estructuras y filosofías que les dicta la competencia real, que ya son incompatibles con la contratación con el Estado, y va generalizándose la sensación de que la Administración sigue un camino divergente del que señala el mercado.

Si la empresa creadora de riqueza, es el arma más eficaz para esta transición, parece que el tema nos ha pillado con el paso cambiado.

Hemos de hablar mucho menos de como repartimos la tarta y mucho más de como hacer más tartas.

Y el «pueblo» está empezando a desconfiar de las organizaciones actuales, de las teorías y burocracias, y comienza a girar la cabeza en busca de una solución que no encuentra.

Comprueba que su clase política está formada casi exclusivamente por funcionarios, que nunca se dedicaron a crear riqueza y comienzan aventuras como la de Ross Perot en Estados Unidos o Berlusconi en Italia, en un todavía tímido intento de encontrar dirigentes que tengan a la creación de riqueza como objetivo prioritario.

Alguien, en la Administración Pública española, tiene que pararse a analizar profundamente la situación y acometer la «reingeniería» de su estructura, para construir algo más eficaz. Y si aún es cierto que en Defensa siempre ha habido una concentración de personas inteligentes, este chispazo, ha de producirse ahí.

Seguirá habiendo guerras al estilo de las que producía la cultura industrial, que, de algún modo, configuró la estructura actual de la organización de Defensa, pero la «era del conocimiento», en la que hemos entrado, nos está deparando guerras distintas, a las que habrá que hacer frente con estructuras y filosofías diferentes.

En la guerra del Golfo, Estados Unidos hizo ya un ensayo de unos cambios que, aunque poco perceptibles aún en la gran masa de la organización de Defensa, comienzan a abrirse paso en ella.

Si la empresa ha abandonado el taylorismo para ser eficaz, la Administración (Defensa) tendrá que hacer algo parecido. En cierto modo, muchas guerras, hoy, ya no son a tiros.

Si en la era industrial se valoraba el individuo por sus características primarias, que lo hacían fácilmente sustituible, en la del conocimiento se le valora por su cerebro (además de por su capacidad de decisión), dándole responsabilidades crecientes y oportunidades de formación permanente, integrándole con su nombre y apellidos al proceso de conseguir un objetivo.

A este individuo nuevo, no puede Defensa tratarle como al engranaje de una máquina: es imperativo que le llame por su nombre, le valore por su capacidad y le involucre, en la medida de su talla físico-intelectual, en el proceso de defender los intereses comunes, claramente explicitados.

Se está diluyendo rápidamente el concepto de «autoridad» asociada a las jerarquías que propugnaba el taylorismo, y emerge, cada vez con más fuerza, el de la «influencia» por la valía personal.



En la etapa actual de transición, hemos de pasar eficazmente de:

*Ayer «era industrial» (Taylor)*

- Estructura en pirámide.
- Organización por especialidades.
- Énfasis en separar.
- Individualismo.
- Eludir responsabilidad.
- Objetivo particular distinto del general.
- No compromiso personal.
- Recurso humano.

*Hoy «era del conocimiento»*

- Estructura plana.
- Organización por sistemas.
- Énfasis en relacionar.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo personal.
- Motivación por aceptación de responsabilidad
- Compromiso personal.
- Juan Pérez.

Como se ha demostrado en la empresa, son dos filosofías opuestas, que difícilmente pueden coexistir, y de ahí la actual incompatibilidad Administración-empresa que antes he mencionado.

Es esta incompatibilidad, uno de los parámetros que juega negativamente con más fuerza en esta transición en la que tratamos de ser eficaces.

Como «usuario-consumidor» del sistema productivo, Defensa ha de hacer lo posible por estimular al empresariado a resolver sus necesidades, haciéndole participar a fondo y con tiempo suficiente, en su definición, implementación, mantenimiento y evolución.

Como está haciendo la empresa eficaz, o como ha sucedido en los grandes sistemas informáticos, en los que los «distribuidos», que asocian gran cantidad de pequeños ordenadores, están sustituyendo a los «centralizados», con un gran ordenador central, por su mayor flexibilidad y capacidad de evolución, Defensa ha de ser pionera en el modo de organizarse con una estructura mucho más plana, descentralizada y aprendiendo a valorar a las personas, su capacidad de relación, sus conocimientos, calidad, compromiso, responsabilidad, etc.

Tiene que reducir drásticamente la burocracia asociada al acto de contratar (esa burocracia que nunca fracasa, pero no consigue).

Hay que reducir los impuestos a valores comparables con los de la competencia y para ello, controlar, reduciéndolos, los gastos no productivos del Estado.

Hay que reducir el tamaño del Estado: en España hemos llegado a tener un funcionario por cada cinco trabajadores, de los cuales no más de tres se dedican a producir riqueza.

Hay que reducir a la mitad el coste de la energía, a que nos ha llevado una desgraciada (si no impuesta) política energética (parón nuclear).

Hay que decir a los sindicatos que, si quieren servir los intereses de sus asociados, tienen que cambiar la lucha de clases por la cooperación de todos los actores que añadan valor al proceso de crear riqueza, y al Gobierno, que los empresarios no están ya dispuestos a financiar, con sus impuestos, a organizaciones que, en lugar de añadir valor, añaden coste a la ya difícil tarea de ser competitivos a nivel mundial.

Lo que se cuestiona, no es la deseabilidad del «Estado de bienestar», sino si podemos sobrevivir, con su coste actual, en competencia con otros que no lo tienen.

Hay que ser conscientes de que, mientras no se exporten el «Estado del bienestar» y otras «conquistas irrenunciables» a nuestros competidores, tendremos que rebajar su coste aunque sólo sea parcialmente, sino queremos que el dinero y el empresario, se vayan al otro lado, donde puedan, razonablemente, desarrollarse como tales y crear puestos de trabajo allí. Nos guste o no, los vasos ya son comunicantes.

Alguien ha de levantar la bandera de la defensa del hasta ahora denostado empresariado español, considerándolo como «activo nacional» de interés prioritario, y forzar la evolución de la Administración hacia la era del conocimiento. Y ese alguien, podría ser Defensa, en el ejercicio más genuino de su función como defensora de los intereses de los españoles.