

# LA ARMADA HACIA EL FUTURO: IDEAS PARA UNA SINGLADURA

Sebastián PUIG SOLER



*El futuro está oculto detrás de los hombres  
que lo hacen.*

Anatole France.

## Introducción



A actual coyuntura económica derivada de la crisis financiera iniciada en 2008 y agravada por los problemas de endeudamiento global y déficit de nuestro país constituye un duro golpe para la Armada en términos de modernización y actividad. Desde aquel año, la reducción de los Capítulos 2 (gastos corrientes en bienes y servicios) y 6 (inversiones) ha sido del 24,7 por 100 y 52,6 por 100 respectivamente, lo que ha exigido un esfuerzo muy importante de austeridad, racionalización financiera y mejora de procesos. Hoy en día divisamos líneas rojas que hasta hace poco ni siquiera nos planteábamos; es posible que, de mantenerse la actual situación, la Armada deba plantearse medidas más drásticas, entre ellas acen-  
tuar de manera radical la ya iniciada revisión de su entidad (dimensión de la Flota, estructura, instalaciones y personal) y aceptar la posible pérdida de capacidades.

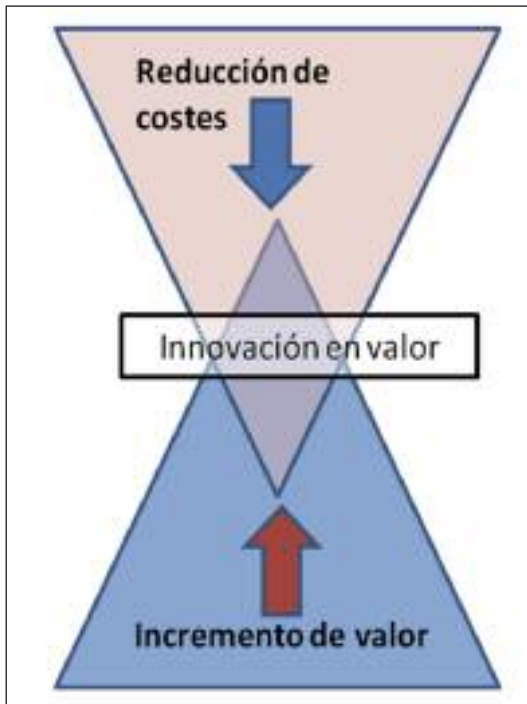
Pese a tales dificultades, la Armada no ha renunciado a plantear una visión estratégica y económica sobre su futuro a largo plazo, la Visión 2025, en el convencimiento de que para obtener y mantener una fuerza naval moderna y equilibrada es necesario desarrollar una planificación que se extienda en el tiempo; no nos sirve el corto ni el medio plazo. El diseño de la Visión 2025 conlleva un alto nivel de ambición en la búsqueda de varios objetivos: permitir el planeamiento y la evolución continua en busca de la excelencia, lograr la coherencia en las acciones del proceso de planeamiento militar que dirige el

JEMAD, facilitar el asesoramiento estratégico en asuntos marítimos, permitir objetivos industriales, orientar los programas de I + D + i y transmitir y difundir a la sociedad una visión marítima de los problemas nacionales.

Sin embargo, con ser un documento de enorme valor para nuestra organización, no debería impedirnos extender nuestra tarea de pensamiento renovador más allá de sus planteamientos. Me refiero a la necesidad de reflexionar sobre los paradigmas organizativos y de gestión que han orientado nuestra actividad hasta la fecha. Una tarea, por otra parte, ineludible, dado el momento crucial que estamos viviendo, lleno de nuevos retos que nos exigen abandonar viejos patrones, sin perder los valores que nos han acompañado a lo largo de la historia. Dichos patrones, mantenidos sin razones sólidas, originan rigideces conceptuales y pueden sofocar la muy necesaria innovación.

El presente artículo pretende ser una discreta aportación de ideas, nada sistemática ni concluyente, sobre qué cambios o novedades podrían ser introducidos en la Armada para afrontar el futuro restrictivo, incierto y exigente en el que nos tocará navegar, sin traicionar por ello nuestra razón de ser.

### Una posible vía estratégica



En un momento de severas limitaciones que van a perdurar en el tiempo, resulta necesario diseñar una estrategia que nos permita luchar contra ese determinismo arraigado que impone una organización tradicional, burocrática y jerárquica como la nuestra. Aunque no todas las teorías organizativas planteadas en el mundo empresarial son aplicables a las instituciones armadas, un enfoque atractivo y pertinente podría ser el formulado por W. Chan Jim y Renée Mauborgne en su libro *Blue Ocean Strategy (Estrategia del océano azul)*, curioso título teniendo en cuenta el ámbito del presente artículo. Según los autores, la mejor forma de mantener y defender nuestra

posición en un entorno tan restrictivo y competitivo como el actual es mediante la búsqueda simultánea de la reducción de costes y el aumento de la diferenciación. El ahorro se logra descartando o reduciendo aquellos elementos que no intervienen directamente en nuestra actividad esencial. El valor se aumenta reforzando y creando elementos de utilidad para la sociedad. La confluencia de ambos crea un espacio de innovación en valor que nos proporciona ventaja sobre otras organizaciones.

Las líneas maestras a considerar para la Armada serían las siguientes:

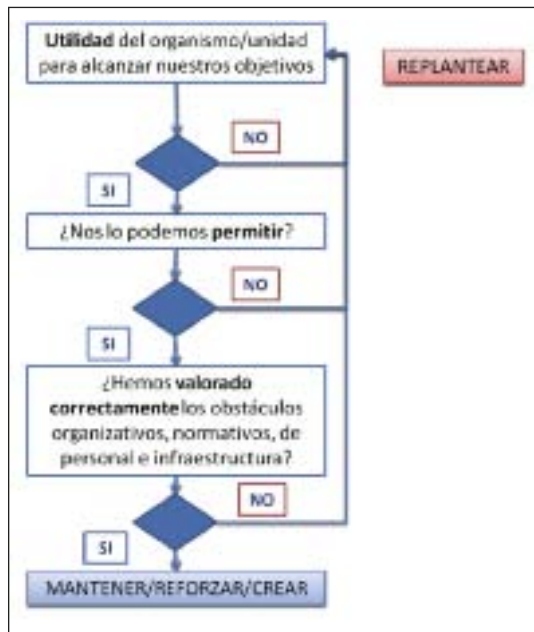
- Sin olvidar que actuamos en el ámbito conjunto, nuestras aportaciones trascienden sobradamente dicha esfera (seguridad marítima, colaboración y apoyo a las agencias civiles e industria, actividades científicas, etc.). Debemos mantener y reforzar ese espacio de valor añadido que nos diferencia.
- Centrarnos en nuestras fortalezas, en lo que sabemos hacer, y no tratar de «competir» ni abrir frentes que no son los nuestros.
- Colaborar allí donde se requiera nuestra experiencia y saber hacer.
- Alinear la organización para lograr ver reconocido nuestro valor en todos los niveles.

Partiendo de estas líneas, deberíamos formularnos cuatro grandes preguntas:

- ¿Qué debemos eliminar?
- ¿Qué debemos reducir?
- ¿Qué debemos mejorar y potenciar?
- ¿Qué debemos crear?

Todo ello siguiendo una secuencia estratégica clara, resumida en el siguiente gráfico (derecha).

Vale la pena insistir en esta idea: no debemos perder tiempo y recursos en actividades que no proporcionen valor. Reenfocar la organización significa elegir, y elegir implica muchas veces renunciar.



¿Cómo se materializa en nuestra organización la estrategia descrita? Parece oportuno revisar brevemente los enfoques organizativos introducidos por la Instrucción número 304/2001, de 28 de diciembre, del almirante jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se establecen los fundamentos y conceptos generales de su organización: estructura, procesos de trabajo, personas, entorno y tecnología. En este sentido, cabría preguntarse si no sería el momento de actualizar dicha instrucción a la luz de los nuevos retos políticos, estratégicos, económicos y sociales que se nos demandan.

## Estructura

La idea fundamental que subyace en el enfoque estratégico aquí planteado es que la estructura está supeditada al cumplimiento de nuestras misiones y nunca al contrario. Como nuestras misiones derivan de un entorno cada vez más global, exigente e incierto, la estructura debe adaptarse y hacerse más flexible. Ello no implica perder la columna vertebral que constituye nuestro sistema de valores, nuestro principal activo junto con las personas que los atesoran. Manteniendo constante este elemento clave, deberíamos aceptar el hecho de que todo lo demás es susceptible de ser modificado.

La jerarquía, escriben Kjell A Nordström y Jonas Ridderstrale en su libro *Funky Business Forever*, se basa en tres premisas: el entorno es estable, los procesos son predecibles y el resultado viene dado. Mientras eso se cumpla, no tiene sentido plantearse cambios organizativos. Pero la realidad nos dice que tales premisas han dejado de ser inamovibles en la actualidad. Por tanto, la estructura necesita aligerarse de carga jerárquica y burocrática mediante organigramas con menor dimensión vertical y mayor dinamismo entre niveles. Esto es, necesitamos una estructura más pequeña, más plana, más horizontal, más abierta a la formación *ad hoc* de grupos multidisciplinares para resolver problemas concretos y que, paradójicamente, será más fácil de controlar y medir.

## Procesos de trabajo

La simplificación de la estructura conlleva la simplificación de los procesos. El enfoque por procesos desarrollado por la Armada ha sido uno de los grandes aciertos de nuestra organización. Estamos mejor preparados que otras organizaciones para conocer lo que hacemos, cómo lo hacemos, quiénes son los responsables de hacerlo y cómo se relacionan todos los actores entre sí. Este conocimiento es una herramienta imprescindible para el cambio que perseguimos que, en nuestro caso, debería buscar la simplicidad y la rapidez de actuación, con el objetivo de tratar de ir por delante de los acontecimientos.

Pese a su importancia, los procesos, al igual que la estructura, no constituyen un fin en sí mismo, sino un instrumento. Tratar de dibujar un mapa que defina hasta la última actividad de la Armada no resulta útil ni económico. Como en tantas otras cosas, en el término medio hallaremos el equilibrio. Un criterio válido de selección sería no desarrollar procesos cuyo análisis, diseño, implantación y seguimiento exijan más esfuerzo que la realización de la actividad que se pretende normalizar.

## Personas

Como se ha mencionado anteriormente, las personas y los valores que atesora son el verdadero pilar de la Armada. Pero tal convencimiento nos exige actuar en consecuencia. Que en la defensa de nuestros principios y tradiciones seamos rígidos y hasta calvinistas no debe ser óbice para que no reconozcamos, por ejemplo, determinados cambios culturales, las nuevas realidades familiares, el peso de los condicionantes económicos en el desempeño profesional o la dialéctica entre vida familiar y carrera militar. Todos ellos deben hacernos reaccionar de manera más eficaz.

La gestión moderna de personas requiere agilidad y juego limpio. Una ejecución equitativa de nuestras disposiciones sobre destinos, evaluaciones, promoción, formación y retribuciones genera confianza y compromiso. Fomentar la cooperación voluntaria y la iniciativa propia a todos los niveles potencia dicho compromiso. Lo contrario propicia la desafección y el derrotismo.

Liderazgo y motivación son palabras de uso (y a veces abuso) en la Armada. Pioneros como somos en implantar un modelo de liderazgo en el ámbito de las administraciones públicas, deberíamos avanzar con mayor énfasis en el paso de la teoría a los hechos. Constituye un error pensar que basta con disponer de potentes documentos estratégicos y conceptuales, con visiones de futuro y líneas de acción bien delimitadas, para conseguir movilizar y motivar a todo el personal de forma masiva y uniforme. Es probable que así perdamos mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Activar una organización requiere concentrarse en las personas clave, sin olvidar la debida consideración al resto del personal que realiza su trabajo con dedicación y honestidad. Las personas clave son aquellas que ejercen mayor influencia, están preparadas, son respetadas y persuasivas. Normalmente resultan fáciles de identificar, puesto que son pocas, destacan y movilizan a los demás. En un sistema ideal de evaluación y promoción profesional, deberíamos ascender y otorgar las mayores responsabilidades a esas personas, retribuir las adecuadamente y distribuir las en todos los ámbitos de la organización: Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza. En contraprestación, es necesario exigirles cumplida excelencia y otorgar visibilidad a sus actuaciones, decisiones, aciertos y errores, de los que deben responder públi-

camente. El sistema debe ser, además, transparente, equitativo e inclusivo. Todo militar es candidato a esa promoción desde el momento que ingresa en la Armada.

Algunos se preguntarán ¿y qué ocurre con aquellos «no elegidos para la gloria»? (desafortunada expresión, muy común en nuestras conversaciones). La respuesta organizativa debería consistir en atomizar: que cada miembro de la Armada se comprometa con su área de actividad, y que se le permita desarrollar y mejorar su trabajo con la independencia y grado de responsabilidad adecuados a su experiencia y preparación, con las mínimas injerencias del mando. Hay que permitir que nuestra gente aproveche todas las oportunidades para resolver problemas ordinarios o triviales, que a primera vista nos pueden parecer aburridos por sencillos o repetitivos. Innovar en esas tareas aparentemente irrelevantes e implantar dichas innovaciones puede tener consecuencias beneficiosas inesperadas. En definitiva, se trata de aportar cariño, pasión y dedicación a nuestro trabajo diario, por modesto que sea. Si éste expresa cuidado y si conseguimos transmitir esa expresión, estamos aportando valor. Y un último apunte: los buenos resultados, aun los más modestos, deben ser reconocidos y atribuidos a sus responsables.

## Entorno

Nuestro entorno (política, economía, información) funciona a tiempo real, pero las administraciones públicas siguen siendo tortugas burocráticas que suelen reaccionar tarde a los cambios externos, demorándose un tiempo precioso en largos procesos deliberativos. En un sistema de dirección estratégica ideal, deberíamos poder pensar, reflexionar y planificar por adelantado (días, horas, semanas o meses según el asunto); de lo contrario, siempre funcionaremos en modo apagafuegos. Enrique Francia, consejero delegado del Grupo Vips, lo ha expresado de manera muy oportuna: «se trata de gestionar la crisis, no de que la crisis nos gestione a nosotros».

Esta realidad implica que debemos empujar y presionar a la organización para conseguir el ritmo acelerado que los tiempos requieren. Esa velocidad contribuirá también a otorgarnos el valor añadido que venimos mencionando. En el ámbito empresarial y expresándolo en palabras de Michael Porter, estaríamos creando nuestra ventaja competitiva.

Gestionar el entorno implica también disponer de personas preparadas que conozcan los elementos clave externos a la organización y ubicarlas en puestos relevantes, a todos los niveles (político, estratégico, táctico y administrativo). No hacerlo significa perder capacidad de información, maniobra e influencia. Hay que evitar el error tan habitual de pensar que al dejar marchar a esas personas «las estamos perdiendo», cuando en realidad lo que hacemos es extender las capacidades de la Armada hasta los centros de decisión ajenos a ella.

Finalmente, nunca deberíamos abandonar el sano ejercicio de enfrentarnos con espíritu autocrítico a la visión que los responsables de Defensa, los otros Ejércitos y los ciudadanos tienen sobre la Armada. Un análisis desapasionado de dichas percepciones puede proporcionarnos información muy valiosa sobre nuestro proceder actual y orientar actuaciones futuras.

## **Tecnología**

El camino tecnológico pasa indefectiblemente por la integración de los sistemas de información. Tenemos potentes aplicaciones de gestión económica, logística y de personal, pero todavía no disponemos de la información necesaria y oportuna en una sola plataforma de apoyo a la decisión. La Armada ha mejorado de forma notable sus procesos de dirección estratégica, pero el soporte de estos mediante un sistema de información adecuado constituye todavía una asignatura pendiente. Solo así podremos adoptar decisiones clave en el menor tiempo posible, que hoy en día se acerca mucho al tiempo real o casi real.

A este respecto, cabe formular todavía una consideración final. Cuando nos referimos a un sistema «adecuado» significa que nos facilite el trabajo, no que lo ralentice o lo entorpezca con nuevas exigencias burocráticas. Merece la pena insistir en ello: una herramienta no puede convertirse tampoco en un fin en sí mismo. Y si no resulta útil, debe descartarse.

## **Conclusiones**

La Armada ofrece a la sociedad unos valores que han sustentado y sustentan su proceder público. Sin embargo, el mantenimiento de estos valores y el cumplimiento de nuestras misiones no están reñidos con la necesidad de una renovación sustancial de nuestra organización. Los estándares vigentes hasta el momento están en fase de agotamiento y ya no resultan tan efectivos para articular una Armada moderna y eficiente, que resuelve problemas en su servicio permanente a España.

Este artículo ha esbozado algunos enfoques posibles para dicha renovación. Se trata de ideas estrictamente personales y con vocación constructiva. En todo caso, resulta vital que mantengamos el espíritu pionero y renovador que siempre nos ha caracterizado, sin preocuparnos por si nuestros vecinos avanzan más o menos, recortan o retienen, hacen o deshacen.

La Armada definió en 2001 unos enfoques organizativos avanzados en el ámbito de las administraciones públicas. Fue pionera en la gestión por procesos y también desarrolló una Visión a Largo Plazo que ha acabado extendiéndose al resto de la Fuerzas Armadas. Aquellos que dan el primer paso no

deberían perder nunca el aliento renovador; en materia de cambios estratégicos, el *timing* es esencial. Siempre puede parecer que no estamos ante el momento perfecto para ponernos manos a la obra. Por ello, lo mejor es empezar ahora. La adecuada combinación de valores, habilidades, procesos, capital humano y formas de organización que podamos desplegar marcará la diferencia entre una Armada declinante y la Armada del futuro que todos queremos y que España merece.

Como tan bien dijo en su día Bob Dylan: *If you're not busy being born, you're busy dying.*

