

# LOS NUEVOS FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE LA ARMADA

Salvador MORENO RÉGIL



N septiembre de 2017 el AJEMA emitió las *Líneas Generales de la Armada* con la intención de sintetizar su visión de la Institución, exponer los objetivos estratégicos a seguir y establecer los retos a afrontar. En diciembre de 2019 publicó una adenda a dicho documento en la que analizaba el avance de los objetivos fijados y actualizaba los retos y las líneas estratégicas.

En ellas se describe el entorno en el que la Armada desarrolla su actividad, marcado por el desarrollo tecnológico (1) y la competencia por los recursos, que podría resumirse como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), lo que se traduce, entre otros aspectos, en incertidumbre presupuestaria, cambios normativos, transferencia de responsabilidades al Órgano Central y estructura operativa y servicio a una sociedad que demanda eficiencia, coherencia y transparencia.

De dichos documentos también pueden extraerse los retos a afrontar. En el entorno VUCA descrito, los objetivos implícitos a cualquier organización de ser eficaces y lo más eficientes posible se convierten, en sí mismos, en los retos a superar. Estos se desgranar en retos parciales, algunos de los cuales son:

---

(1) El progreso tecnológico se acelera de forma exponencial, adquiriendo el nivel de considerarse como la Cuarta Revolución Industrial (Revolución 4.0.) por el inmenso campo de posibilidades y cambios que la adopción de la tecnología digital aporta al funcionamiento de las organizaciones.

- Ser referente de la acción del Estado en la mar.
- Transmitir a la sociedad que la mar es un elemento esencial para la seguridad y prosperidad de España.
- Disponer de personal suficiente, con un alto grado de preparación, motivación y compromiso.
- Conseguir la alineación de todo el personal.
- Ser una organización ágil y adaptable.
- Incorporar el progreso tecnológico.
- Obtener el recurso necesario y alcanzar su mejor gestión.

En este contexto, la Administración General del Estado y, específicamente, el Ministerio de Defensa han emitido instrucciones precisas para evolucionar sus organizaciones hacia un modelo de gestión centrado en el conocimiento, en coordinación con los procesos de transformación digital. Cumpliendo estas directrices, el AJEMA ha ordenado, como se refleja en multitud de documentos (las mencionadas *Líneas Generales*, el *Concepto Armada 4.0.* o el *Plan de Transformación Digital*, entre otros), la evolución de la Armada en esa dirección.

## **Introduciendo los fundamentos de organización de la Armada**

Esta evolución de la organización, asociada al proceso de transformación digital, va mucho más allá de una mera implantación de tecnología, ya que implica un cambio de mentalidad en toda la organización y rediseñar los modelos de gestión para aprovechar las nuevas capacidades, lo que lleva implícito la revisión de sus fundamentos de organización.

Realizando una retrospectiva hasta la mitad del siglo XX, los primeros fundamentos (2) de organización que encontramos datan de los años sesenta, resultado de los estudios de la Comisión de Estudios y Planes (COMESPLAN). Tras casi cuarenta años en vigor, en 2001 se definieron unos nuevos, resultado de los trabajos de la Comisión de Estudios de la Armada (COMESAR).

Estos últimos nacieron con una estimación de «vida útil» de 15 años. La Armada, de forma acertada, previó que el entorno se aceleraría y complicaría y que, en aras de la agilidad de respuesta a sus demandas, tendría que revisar periódicamente sus fundamentos de organización.

---

(2) Fundamento lo define la RAE como «el cimiento sobre el que se apoya y se desarrolla algo».

## Empleando las teorías de organización

Antes de profundizar en los fundamentos, hay que conocer dos aspectos de las teorías de organización para entender cuál ha sido su evolución y facilitar la aproximación a unos nuevos desde la experiencia acumulada. En primer lugar, las diferentes teorías orgánicas que han ido apareciendo en el entorno a lo largo del siglo XX se clasifican en cuatro grupos:

- «Teorías clásicas», en las que se aboga por: departamentalización, estructuras rígidas, decisiones jerarquizadas, dirección por objetivos, unidad de mando o determinación de tareas por puestos de trabajo.
- «Teorías abiertas», que introdujeron el concepto de que no existe una única forma de organizarse y que las estructuras pueden y deben variar según las situaciones. Las organizaciones reaccionan a la influencia del entorno.
- «Teorías de personas», que priman al individuo, su motivación, los grupos informales y la interacción de colectivos pequeños.
- El último es el de «Toma de decisiones», que aportó importantes novedades: el entorno no es ilimitado, solo cuenta con el que se interactúa; uso de procedimientos y programas para toma de decisiones, e intervención en organizaciones que discurren en un caos de problemas y soluciones cuya gestión es el objetivo.

En segundo lugar, una forma simplificada de conocer cómo es y cómo funciona una organización es contemplarla desde ocho categorías: metas, miembros, entorno, estructura, recursos, tareas, toma de decisiones y comunicaciones (3).

## Entendiendo lo que somos

### *De la COMESPLAN*

A mediados de la década de los sesenta se publicó *Sistema-1*, que recogía los fundamentos de la organización de la Armada: se definían los principios, las funciones y los niveles orgánicos determinados por la naturaleza de las decisiones que se tomaban en ellos (4).

---

(3) Enfoque empleado por la COMESAR-1 de acuerdo a A. J. Meltsner y C. Bellavista, en *Lecturas de Teoría de Organización Vol. II*.

(4) Nivel político, Nivel de Conducción Estratégica y Dirección Logística y Nivel de Conducción de Operaciones y Preparación de la Fuerza.

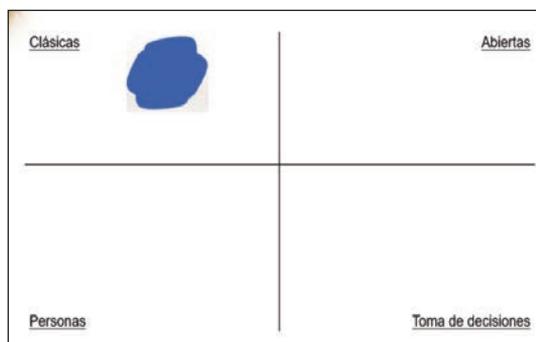


Fig. 1. La Organización de la COMESPLAN en las teorías de organización.

Estos fundamentos se apoyaron en una combinación de elementos de las teorías clásicas, que encajaban perfectamente con los elementos de nuestra cultura, como la jerarquía militar o la departamentalización de los diferentes puestos de trabajo bajo mandos diferentes. La organización de la Armada (mancha azul del gráfico) se encontró «cómodamente» asentada sobre la base de estas teorías clásicas.

Entre las lecciones identificadas del proceso seguido por la COMESPLAN y de los fundamentos que se establecieron en aquel entonces, cabe destacar:

- Se siguió un sistema de prueba-error basado en previsiones.
- De las teorías de organización en las que se basó, se empleó lo que se necesitó, adaptándolo a la organización.
- Los principios se establecieron para proteger y potenciar las fortalezas de la organización, así como para contrarrestar sus debilidades.

### De la COMESAR

La Armada llegó al final del siglo XX con la necesidad de adaptarse a un entorno que había cambiado mucho desde la década de los sesenta (5). Los nuevos fundamentos de la organización se plasmaron en una Instrucción del AJEMA (6).

Empleando el cuadrante de teorías de organización, puede reflejarse la idea de que la Armada pretendió mover su organización hacia un punto central de excelencia que combinaba lo mejor de nuestra cultura organizativa (clásica) con una adaptabilidad ágil a un entorno demandante (abierto), con la preponderancia de las personas entre los elementos de la organización (personas) y con la eficiencia que proporciona la adecuada gestión de la información y el conocimiento, la mejor gestión (coordinación, control y análisis) de las tareas y la toma de decisiones en el nivel adecuado.

(5) Cambios políticos, organizativos de la Administración General del Estado y las FF. AA., sociales, económicos y tecnológicos (volumen de información), entre otros.

(6) Instrucción 304/2001, de 28 de diciembre, del AJEMA, por la que se establecen los fundamentos y conceptos generales de la organización de la Armada.

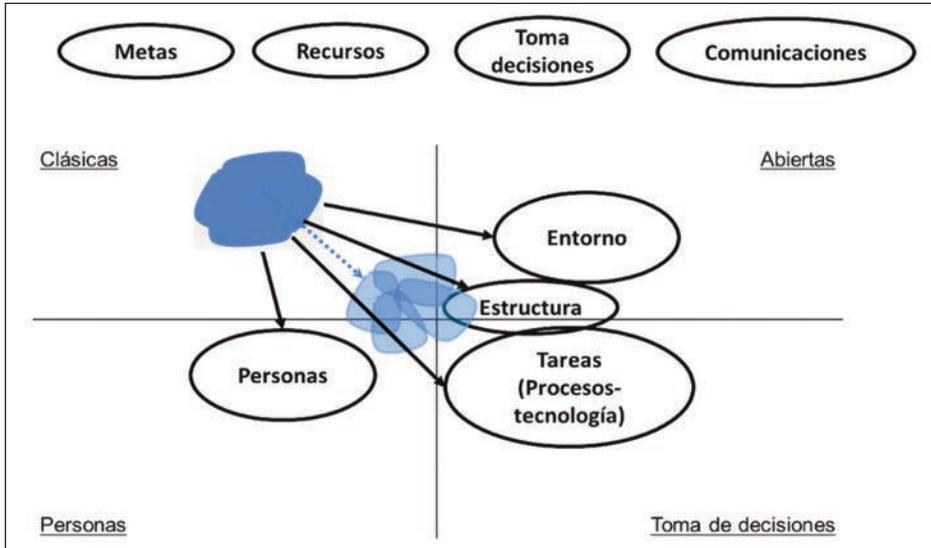


Fig. 2. Objetivo de la selección de perspectivas desde las que se contemplan la Armada.

Para ello, se utilizaron las ocho categorías de Meltser y Bellavista, potenciando las que se estimó necesarias para ser eficaces en la pretendida evolución: las tareas (procesos y tecnología), las personas, la estructura y el entorno.

- Estructura: los cambios organizativos que se avecinaban, derivados de la aparición de nuevas tecnologías y conceptos de gestión de la información, iban a requerir relaciones estructurales claras.
- Procesos de trabajo: supusieron una nueva forma de realizar las tareas de la organización, ya que independizaron del organigrama ciertos flujos de información y procesos de decisión.
- Tecnología: entró como una parte fundamental de la ejecución de tareas, (intercambio de información, procesos de la decisión, etcétera).
- Personas: situó a sus miembros, su moral (motivación) y su calidad profesional (talento y preparación) en el centro de la organización.
- Entorno: convertirse en un sistema abierto implicó considerar este factor como un elemento que influye e impacta en la organización.

Los fundamentos recogidos en dicha Instrucción se compusieron de estos cinco elementos y de una serie de principios que, de nuevo, pretendieron reforzar aquellos aspectos a mantener de la organización (fortalezas) y equilibrar los que había que mejorar (debilidades).

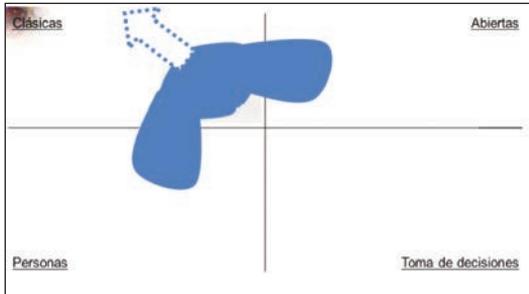


Fig. 3. La Armada tras la COMESAR.

Entre las lecciones identificadas del proceso seguido por la COMESAR y de los fundamentos que se establecieron en aquel entonces, cabe destacar:

- Como refleja la figura 3, penetrar en los cuadrantes de «personas» y «abierto» resultó relativamente sencillo; el entorno lo demandaba y lo facilitaba (cambios sociales, nuevas capacidades tecnológicas, etc.). Sin embargo, el reto mayor estaba en mover la organización hacia las teorías de «Toma de decisiones». Además de un componente cultural, que facilitaba la prevalencia de las ideas de las teorías «clásicas», los conceptos que se manejaban en ese cuadrante eran realmente novedosos (7) y, por lo tanto, de más difícil asimilación por la organización.
- Lo más importante que introdujeron los nuevos fundamentos fue un modelo de gestión basado en los procesos de trabajo, aspecto de incalculable valor, ya que ahora son parte de nuestra cultura organizativa.
- La capacidad de análisis (indicadores) y de optimización que han aportado los procesos de trabajo es su principal aspecto a mejorar.
- La Armada situó la tecnología entre los factores a tener en cuenta.
- La elección de las perspectivas y los principios no fue suficiente para superar los retos de la implantación completa del modelo de gestión.
- De nuevo la Armada emplea las teorías de organización imperantes en el entorno a su conveniencia, usando aquello que podía conducirla hacia el fin deseado.

## Conociendo las nuevas teorías

Fijándose en las teorías de organización del entorno, se han estudiado dos corrientes o metodologías, cuya aplicación en organizaciones que se están transformando digitalmente, está dando buenos resultados: la Metodología de Gestión del Conocimiento y la Filosofía Ágil (más conocida en su terminología francesa *Agile*), ambas compatibles y dependientes una de la otra.

(7) Procesos de trabajo, transversalidad de información, empleo efectivo de indicadores, etcétera.

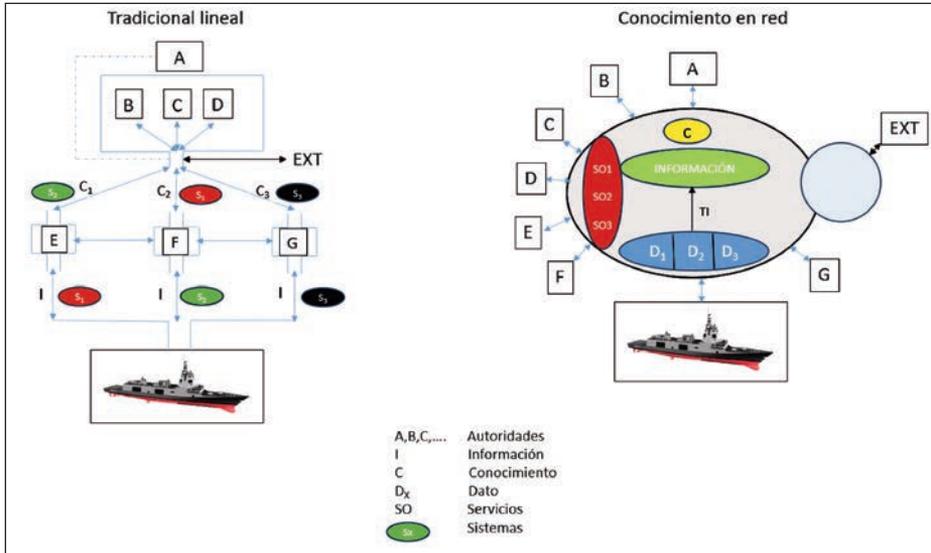


Fig. 4. Gestión por conocimiento frente a gestión tradicional.

Las primeras hacen referencia al proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso del conocimiento; la segunda, a la obtención de mejores resultados mediante equipos de alto rendimiento, con personas motivadas, que tengan una realimentación rápida sobre el resultado, y tiempo para analizar, reflexionar y corregir en función de esta.

De todas las características de estas metodologías, un resumen de aspectos que podrían interesar a la Armada son:

- Fomentan la cooperación y el desarrollo de tareas mediante equipos de trabajo, invitando a emplear el talento de las personas.
- Facilitan reducir el recurso de personal, aportando eficiencia.
- Extraen el máximo provecho del conocimiento de las personas y la organización.
- Permiten comprender mejor el entorno, en la medida en que la organización aprende.
- Basan la toma de decisiones en el dato.
- Permiten controlar el conocimiento y priorizar su producción y difusión.
- Facilitan el análisis de la actividad.
- Ayudan a evitar cometer errores recurrentes.

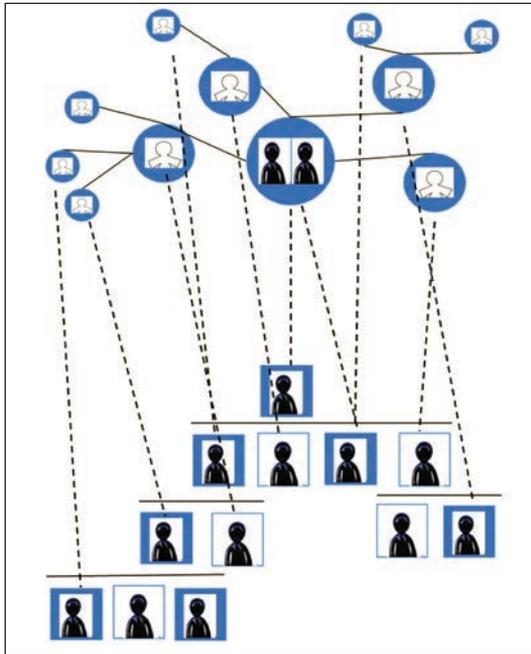


Fig. 5. Sistema dual.

- Su aplicación necesita la definición clara de objetivos y su priorización, trabajando la organización como un solo equipo para alcanzarlos. Invitan así a una dirección estratégica efectiva y a la alineación del personal.

- Existe trazabilidad entre los grandes objetivos globales y los pequeños locales. Aplicarlo alinea al personal y aporta sinergias.

- Se aprende de aciertos y errores ejecutando el ciclo de mejora continua.

- Fomentan una figura de líder al servicio del equipo.

- Son una reacción a la gestión tradicional y sus evoluciones posteriores, ya que tienen en cuenta el factor humano, permiten afrontar entornos inciertos y se focali-

- zan en el conocimiento y no en las funcionalidades.
- Ayudan a gestionar el caos, introduciendo disciplina y calidad en el trabajo.
- Proporcionan transparencia, visibilidad y realimentación sobre los resultados de las tareas ejecutadas a las personas con poder de decisión.
- Generan confianza en el método de trabajo.

Las consecuencias de aplicar estas metodologías son diversas y, entre otras, abren la puerta a que prevalezcan las estructuras de red como estructuras base para la ejecución de la actividad de las organizaciones. Este hecho puede entrar en conflicto con la tradicional estructura jerárquica. Para resolverlo, se están empleando sistemas duales de organización, que les permiten combinar dichas estructuras con resultados eficaces. La ejecución de tareas mediante procesos de trabajo o proyectos, que ya efectúa la Armada, es un ejemplo práctico de un sistema dual.

Como conclusiones al estudio de estas teorías, hay que destacar:

- El análisis realizado de estas nuevas teorías indica que son una evolución de aquellas del cuadrante de «Toma de decisiones», conclusión

de sumo valor ya que permite evolucionar la organización de forma no tan disruptiva como inicialmente pudiera parecer, permitiendo emplear las fortalezas y debilidades de la organización actual:

- Inciden en la gestión diferenciada de tareas rutinarias y no rutinarias.
  - Proporcionan flexibilidad para afrontar situaciones de caos (8).
  - Permiten conocer mejor el entorno.
  - Las personas y su motivación están en el centro de la organización.
  - El estereotipo de líder es similar.
  - Basan su funcionamiento en el ciclo de mejora continua y específicamente en la capacidad de analizar y optimizar.
  - Invitan a la priorización de objetivos, que se vincula con la idea de las teorías de «Toma de decisiones», en las que el entorno no es ilimitado.
- Las nuevas teorías proporcionan recursos que facilitan afrontar los retos presentados al comienzo del artículo. Por ejemplo:
- Proporcionan eficiencia, uno de los retos genéricos de la Armada.
  - Se apoyan en el trabajo en grupo, realizado por equipos multidisciplinares basados en el talento de las personas, lo que a su vez redundaría en personal más motivado.
  - Invitan a una fuerte dirección estratégica, que prioriza los objetivos y consigue alinear al personal.
- Los sistemas duales muestran la posibilidad de coexistencia de estructuras jerárquicas y de red y los efectos positivos de combinarlas.

## Los nuevos fundamentos de la organización

Con lo expuesto hasta el momento, definir unos nuevos fundamentos de organización que la movieran a un punto final similar al que ya intentó la COMESAR sería, cuando menos, coherente.

Siguiendo esta línea, para realizar esta evolución se cuenta con varias ventajas con respecto a 2001: culturalmente ya hemos aceptado los procesos de trabajo, conocemos los aspectos a mejorar para implantarlos como modelo de gestión y la tecnología parece que esta vez acompañará de forma efectiva.

---

(8) Por caos se entiende situaciones en las organizaciones en las que los problemas planteados, así como las decisiones posibles para cada uno de ellos nadan en un mismo vaso que requiere objetivos, priorización, elección de metodología de resolución (equipos de trabajo, procesos, proyectos) y decisión.

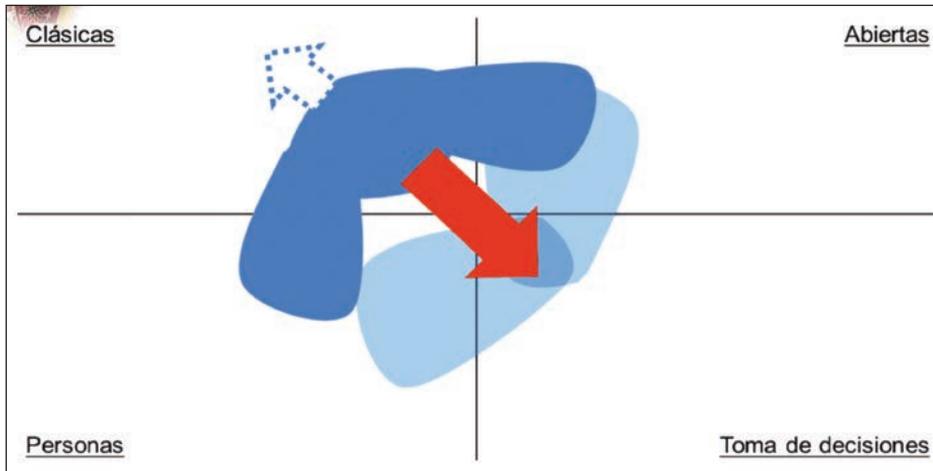


Fig. 6. Reto de los nuevos fundamentos de la organización.

Para aproximarnos a los nuevos fundamentos, se ha seguido un proceso similar al de 2001, preguntándonos si potenciando alguno de los ocho elementos (9) de Meltsner y Bellavista se consigue conducir la organización de forma directa hacia el objetivo planteado.

Los estudios realizados indican que sí. Contemplando la organización desde objetivos (metas), tareas, orgánica (estructuras) y recursos, se facilitaría moverla a esa situación final deseada:

- Contemplar la organización desde los objetivos (metas) facilitaría, entre otros asuntos: la priorización de actividades y del entorno; la alineación del personal, lo que invita a una dirección estratégica efectiva y coherente; la alineación de grandes y pequeños objetivos; la obtención de sinergias (colaboración y cooperación) y el trabajo en equipo; la concreción de indicadores que midan el grado de alcance de los objetivos; la agilidad y coherencia que demanden las respuestas al entorno, o la eficiencia en el empleo del recurso.
- Contemplar la organización desde las tareas debería facilitar: mantener los procesos de trabajo en el centro de la organización; introducir los proyectos entre los sistemas de ejecución de tareas; el empleo de indicadores que permitan optimizar la organización; aprovechar las sinergias del trabajo en equipo; aprovechar el beneficio de las mejoras

(9) Metas, miembros, entorno, estructura, recursos, tareas, toma de decisiones y comunicaciones.

tecnológicas; o la toma de decisiones en el nivel adecuado y más eficiente.

- Contemplar la organización desde la orgánica facilitaría, entre otros asuntos: la coexistencia de las estructuras de red necesarias para desarrollar las tareas con la estructura orgánica de carácter jerárquico o relacionar puestos de trabajo y talento personal.
- Contemplar la organización desde el recurso, sitúa este elemento crítico en la posición que le corresponde, dada la competencia para su obtención, los cambios normativos que afectan a la responsabilidad de su gestión o la necesidad de servicio a través de un empleo eficiente de este, entre otros.

Ejemplos prácticos para la Armada desde los cuatro elementos planteados, serían:

- **Objetivos.** Un miembro de la organización que alcance un pequeño objetivo diario debería ser capaz de encuadrarlo dentro de un objetivo estratégico mayor. Si no existe esa trazabilidad, cabe preguntarse si es necesario alcanzar ese pequeño objetivo.
- **Tareas.** El desarrollo de toda tarea, ya sea proceso de trabajo o proyecto, debe responder siempre a un objetivo, definido con indicadores que permitan analizar y optimizar (ciclo de mejora continua) su consecución. Si no es así, cabe preguntarse si hay que desarrollar la actividad.
- **Orgánica.** Las estructuras existen para posibilitar el desarrollo de las tareas. Un puesto, órgano o incluso estructura que no aporte a proce-

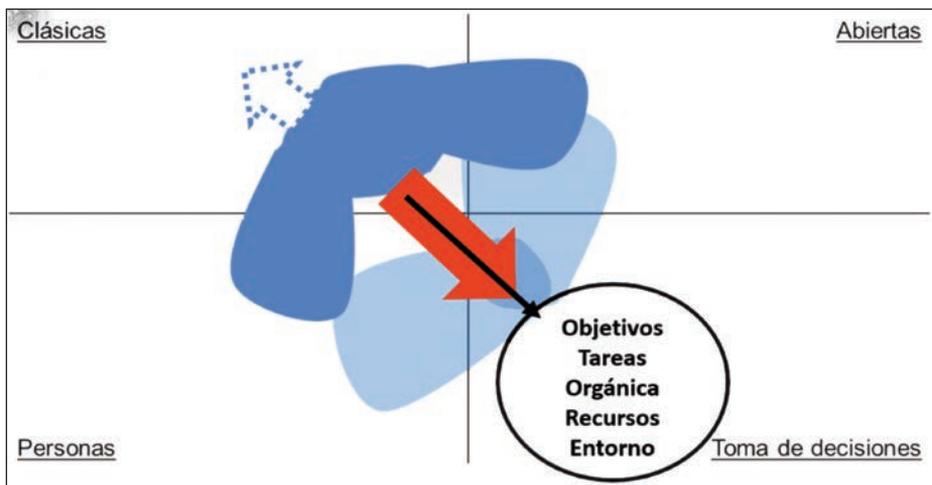


Fig. 7. Nuevos fundamentos de la organización.

tos de trabajo o que no participe en proyectos, que a su vez responden a objetivos, cabe preguntarse si es necesario mantenerlo o crearlo.

- Recursos. Antes de definir un objetivo, como puede ser crear una unidad o modificar la organización, habrá que preguntarse qué impacto tiene en el recurso de material, personal y financiero.

Cuando se enfrenten dos opciones organizativas, habrá que valorar cómo desarrollarán las tareas una y otra para alcanzar los objetivos asignados y su grado de eficacia y eficiencia; su encuadre en las estructuras, relaciones, flujos de información y toma de decisiones; su impacto en el recurso disponible, y el impacto que recibe del entorno, así como el grado de influencia que puede ejercer sobre este.

Como segunda parte de los fundamentos, habría que determinar los principios (10) de organización que se definen. Siguiendo la pauta establecida por la COMESAR y la COMESPLAN, se definirán en función de aquellos aspectos que se quieran potenciar o proteger por su valor para la organización y, por contrapartida, aquellos que se pretendan equilibrar por su efecto negativo.

En este caso, parece que tendrían cabida principios que:

- Apoyen a los objetivos, tareas, orgánica, y recursos para conseguir mover la organización hacia el fin deseado, haciendo referencia, por ejemplo, al trabajo en equipo o a la gestión del entorno.
- Ayuden a afrontar los retos planteados.
- Protejan ciertos valores de la organización, esenciales para su funcionamiento, como pueden ser la unidad de doctrina, la seguridad o la tradición y valores militares, y que pudieran verse cuestionados en estos momentos de cambio.

## Conclusiones

La Armada no es tan reticente al cambio como a veces queremos pensar: la COMESPLAN fue exitosa, y la organización resultante, finalmente exportada al resto de las FF. AA.; la COMESAR también fue un triunfo, hasta el punto que en estos momentos de cambio constante su legado continúa vivo y los resultados de sus trabajos son de sumo valor y todavía aplicables. Y esa ventaja es una oportunidad que debe aprovecharse, pero que requiere aplicar un sistema prueba-error en base a las previsiones de futuro y aceptar la necesidad

---

(10) Los principios son el conjunto de creencias y normas que orientan la vida de la organización. Son parte del soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura y en nuestra forma de ser, pensar y conducimos.

de un cambio de mentalidad general en todos los elementos de la organización.

Empleando las teorías de Meltser y Bellavista, lo que establece un vínculo más entre los nuevos fundamentos y los anteriores, aspecto siempre positivo para incrementar las sinergias ante el cambio, se detectan nuevos elementos de la organización que facilitarían conducirla hacia ese punto central deseado: objetivos, tareas, orgánica y recursos.

Por último, la correcta definición de los principios debería proporcionar el apuntalamiento definitivo para que los fundamentos lleguen a ser el cimiento real para mover la organización hacia una excelencia que permita combinar lo mejor de nuestra cultura organizativa con la necesaria evolución a un modelo basado en las nuevas capacidades tecnológicas de gestión del dato, la información y el conocimiento, y que finalmente permitan al menos ser igual de eficaz, pero más eficiente.



Personal de la Brigada de Infantería de Marina participante en el Ejercicio BALTOPS-19 en el Campo de Adazi (Letonia). (Foto: Armada española).

