

62N-30W ...Y LA GESTIÓN DE PROCESOS A BORDO

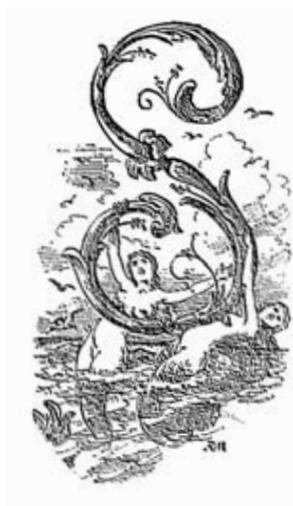
Antonio ESTEVAN GARCÍA



*No todo lo que cuenta puede ser cuantificado,
y no todo lo que puede ser cuantificado cuenta.*

Albert Einstein

Introducción



I el lector tiene la paciencia suficiente y me acompaña durante la lectura de tan solo dos párrafos más, no será necesario recurrir a una carta náutica para conocer la porción de mar a la que me refiero en el título.

Durante los últimos días hemos observado cetáceos de diferentes especies, pesqueros de muy variados pabellones, la temperatura disminuir más de lo deseable y a la mar enfadarse excesivamente a nuestro alrededor. Algunos han sugerido pintar el alabante de color azul, y otros, tras cerca de veinte días de mar, han visto crecer sus barbas más de lo que sus mujeres o novias les hubiesen nunca permitido.

Campaña NEAFC 2013. Mayo

Navegamos a 230 millas al suroeste de Islandia y a unas 300 al Este de Groenlandia. Ayer por la noche prestamos una asistencia médica a un pesquero de Cangas, tras inspeccionar y sancionar a su compañero de Vigo. Una de cal y otra de arena. Hoy visitamos a un arrastrero ruso, y tan solo unas horas más tarde, el temporal fuerte del SW nos muestra la dureza de la mar que



ninguno de los modernos móviles que circulan sin cobertura por el puente es capaz de captar. Durante varios días no hacemos inspecciones y los arrastreros no faenan. Apenas comemos y apenas dormimos. Tan solo capeamos el temporal y esperamos a que llegue la calma, que tarda en llegar.

Alguien ajeno a nuestro entorno podría llegar a pensar que nuestro trabajo estos días no ha sido fácil. Pero se equivocaría. Es cierto que algunas tareas han sido duras, otras penosas, y muchas, incluso hasta físicamente arriesgadas. Pero cada miembro de la dotación sabe cuál es su misión a bordo, la conoce bien y la cumple con profesionalidad.

Rutina diaria en Cartagena. Julio

La campaña ha finalizado, hemos atracado y la Virgen del Carmen nos ha protegido a todos a lo largo de casi cuarenta singladuras en esa «mar de homes» del norte, pero ahora empieza lo «difícil»: instrucción y adiestramiento, gestión de la plantilla, calidad de vida, alistamiento operativo, grupos de trabajo variados, coordinadores de clase, certificación del personal, comunicación interna, formación integral de nuestras dotaciones, seguridad operativa...

A esta variada carga de trabajo hay que añadir los relevos del personal, cuya necesaria dosis de flexibilidad reduce inevitablemente a veces el rigor de los mismos. Así, el volumen de documentación con el que debe familiarizarse el recién llegado en un corto periodo de tiempo es generalmente directamente proporcional a su empleo.

Comienza el estudio, cuando no la recopilación, de IPREX, IPO e IPOR del AJEMA y IPLOG del AJAL, IPF del ALFLOT, IPAMARES del ALMART e instrucciones del AMARDIZ, además de otras directivas, planes, instrucciones y mensajes, que de una u otra manera nos guían y a la vez nos limitan el desarrollo de nuestro quehacer diario. Todo ello para lograr, como fin último «estar preparados y alistados para desempeñar las tareas asignadas con eficacia y seguridad» (Directiva de Preparación y Actividad de la Fuerza 2013-2015).

El lector coincidirá conmigo en que la incorporación de la Fuerza de Acción Marítima (FAM) a la estructura de la FLOTA en el año 2009 originó un periodo transitorio de adaptación en el que los estados mayores intermedios se vieron obligados a adaptar, y en algunos casos a derogar, instrucciones ya reguladas en el ámbito del ALFLOT. Este proceso de adaptación orgánica,



en el que las unidades a flote también se vieron afectadas, se completó mediante la integración de los buques en una estructura de mayores dimensiones y complejidad.

En busca de una solución

Han pasado ya más de 20 años desde que Kaplan y Norton, considerados por muchos como los padres de la orgánica moderna, definieron los pasos a dar para acometer la creación de un Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI).

Ha transcurrido también más de una década desde que la Instrucción Permanente de Organización del AJEMA 304 estableció que la Armada debía hacer frente a los futuros retos mediante una aproximación que contemplase cinco factores, entre los que se encontraban los procesos de trabajo. Confirmando la plena vigencia de este concepto, recientemente el almirante jefe de Estado Mayor de la Armada afirmaba: «el modelo de procesos mejora la visión y el equilibrio en el funcionamiento global de la organización».

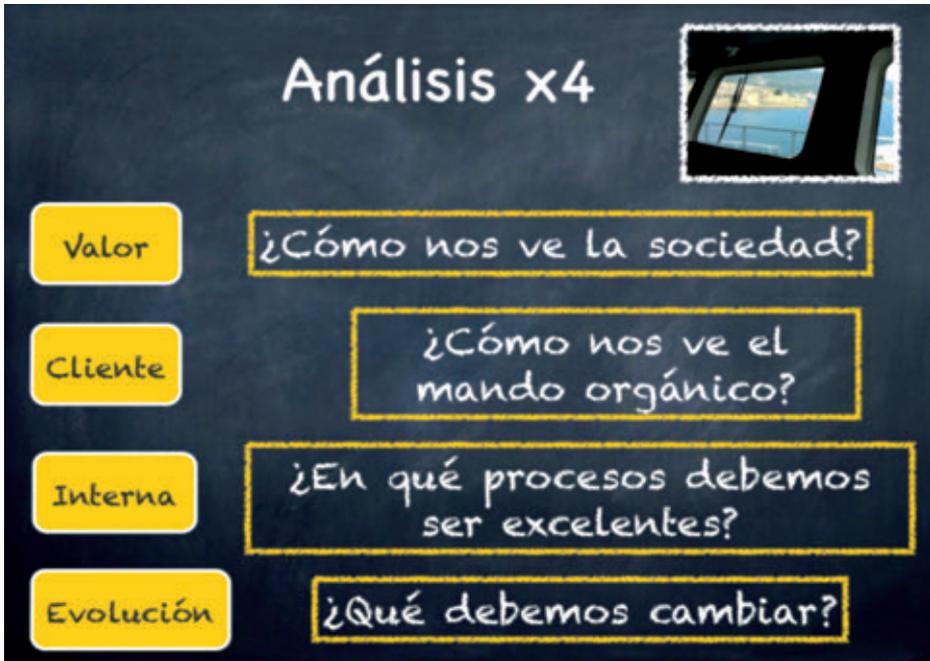
Definitivamente, se podría concluir con que la gestión de procesos de trabajo en la Armada se ha implementado de manera eficaz a alto nivel, constituyendo las unidades a flote un elemento más de estos, pero ¿no son en ocasiones también auténticos gestores de procesos internos?

Cabe entonces plantearse si tal y como hemos visto la Armada ha apostado por el desarrollo de los procesos de trabajo como método para sistematizar sus tareas, ¿por qué no hacer lo mismo en el resto de las UCO, implementando de manera sistemática y eficiente procesos de trabajo internos? ¿No sería más fácil alinear los esfuerzos de todos los miembros de la Armada? ¿No lograríamos una mejor gestión de los hoy tan escasos recursos humanos y materiales?

Análisis desde cuatro perspectivas

Llegado este punto, nuestros compañeros de viaje de Harvard, nos proponen un protocolo para lograr avanzar con éxito en el estudio y desarrollo de nuestra organización, abordando el análisis de la misma desde cuatro perspectivas.

La perspectiva de VALOR, alineada con el objetivo número seis de las Líneas Generales de la Armada, trata de responder a la pregunta de ¿cómo nos ve la sociedad?, y debe ser enfocada desde el punto de vista de ¿cómo quiere la Armada que nos vea la sociedad? Obtenemos la respuesta en el reciente Plan de Comunicación Interna del AJEMA, donde se establece que debemos ofrecerle a la sociedad una visión de la Armada como elemento principal del Estado en Seguridad Marítima, una institución comprometida con su personal,



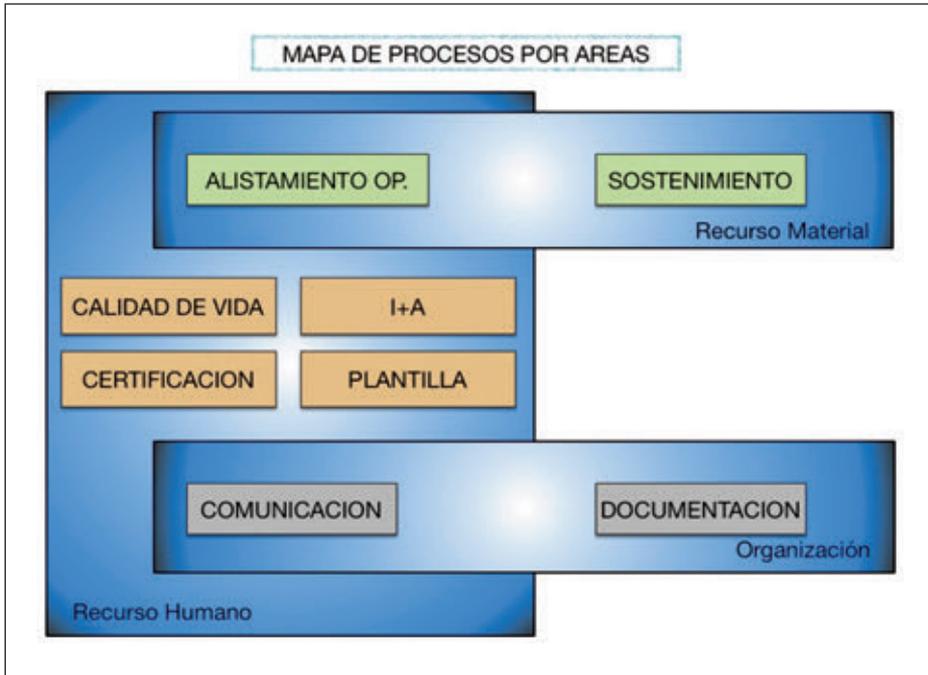
una organización que busca la excelencia en la organización, comprometida con la austeridad presupuestaria y que ofrece su apoyo a otras autoridades civiles.

Para analizar la perspectiva de CLIENTE conviene definir primero quién es este. Así, en nuestra estructura organizativa encontraríamos la figura del cliente en nuestro mando orgánico.

La perspectiva INTERNA nos permite, basándonos en las diferentes directivas, instrucciones, planes de las autoridades superiores y en la experiencia acumulada, determinar los procesos en los que debemos ser excelentes para lograr una eficiente gestión de los medios.

En este sentido, los objetivos uno (referido al alistamiento de la Flota), dos (adiestramiento y motivación del personal), tres (relativo al rigor en el empleo de los medios y a la austeridad) y cinco (capacidad operativa) de las Líneas Generales de la Armada pueden constituir una guía útil para su determinación, admitiendo, bajo un punto de vista práctico, que no es posible incluir en los mismos la totalidad de las actividades que se realizan en una unidad.

En el caso de un buque, considero que podrían reducirse a los que se exponen en el siguiente cuadro:

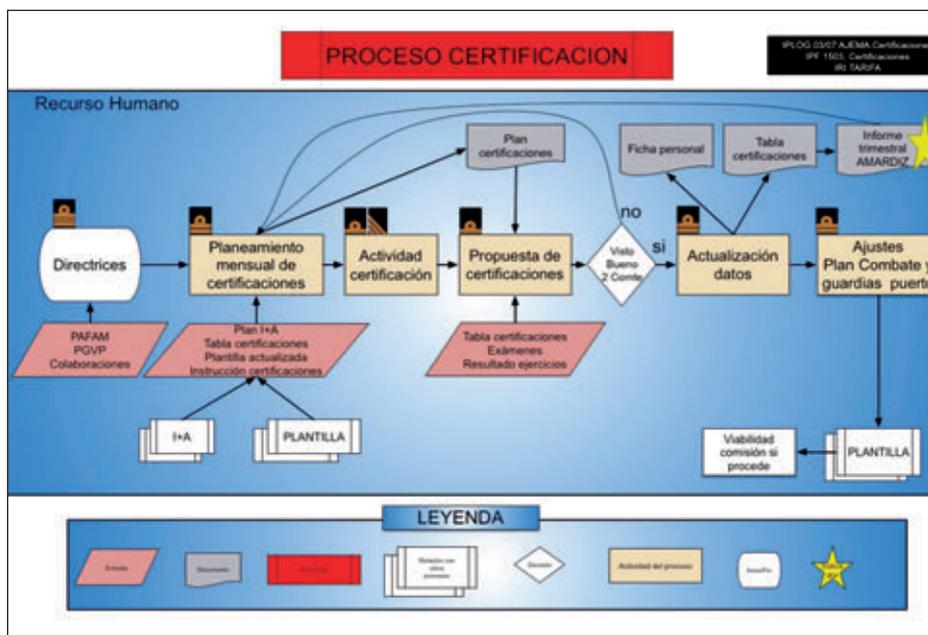


Por último, la perspectiva de EVOLUCIÓN debe garantizar que la gestión de nuestros procesos de trabajo internos contemple la posibilidad de variar la propia estructura de procesos creada y su puesta en funcionamiento.

Desarrollo de los procesos de trabajo internos

Y llegamos por fin a la parte visible y más delicada de nuestro trabajo. Por un lado, si el producto resultante no logra su objetivo, el trabajo previo de análisis de nada habrá servido. Por otro, si el trabajo que ocasiona supera al que ahorra, tampoco habrá resultado rentable, estando entonces el producto destinado a desaparecer.

No pretendo aburrir al lector conduciéndole a través de un viaje por cada uno de los ocho procesos de trabajo que a bordo se han desarrollado pero, con el fin único de mostrarle un ejemplo de proceso interno palpable y sin duda susceptible de ser mejorado, presento a continuación tan solo un ejemplo de proceso de un buque de la FAM.



Conclusión

Lamentablemente, atrás quedaron las navegaciones y ha llegado el momento de capear, con las barloas bien afirmadas en cubierta, el a veces implacable y frustrante temporal duro de puerto.

El desarrollo de los procesos de trabajo internos señalados, u otros que sin duda podrían llegar a considerarse más acertados, no va a revolucionar el modo de trabajar a bordo. No lo pretende. No debería ni siquiera alterarlo: tan solo quiero contribuir a su mejor conocimiento, planeamiento y ejecución.

Querido lector, si ha sido capaz de iniciar el viaje conmigo en las primeras líneas en el Mar de Irminger y llegar hasta aquí, habrá usted recorrido cerca de 6.000 millas y yo habré logrado el objetivo que me marqué hace unas semanas, navegando en posición 62N-30W.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ DIZ, Aurelio: «Proceso de procesos». *Cuadernos de Pensamiento Naval*. Agosto-septiembre, 2008.

GUTIÁN CRESPO, Eduardo: *Gestión de la organización del BAM Tornado*. 2012.

KAPLAN y NORTON: *Harvard Business Review*. Balanced Scorecard. 1992.

Instrucción Permanente de Organización 304/2001 del AJEMA.

Líneas Generales de la Armada 2012.

Plan de Comunicación Interna del AJEMA 2012.