

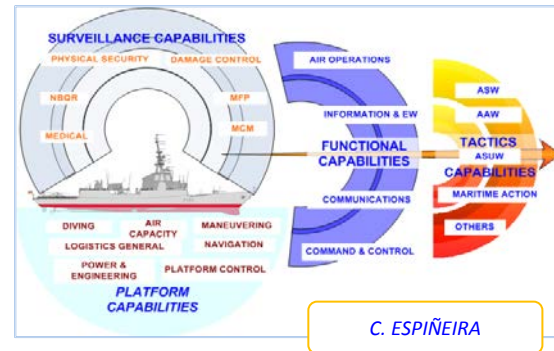
Introducción.

Sección A) Objetivos;

Sección B) CMI;

Sección C) Cómo se construye un CMI.

Sección D) ¿falla el CMI?



INTRODUCCIÓN

Imaginemos una orquesta sinfónica ante un público expectante, con excelentes profesores y un buen director de orquesta; instrumentos de viento, cuerda y percusión, a punto.

Comienza el concierto pero no suena bien, ¿qué pasa?; dicen que los profesores de viento cuestionan a los de cuerda y estos a los demás, y los demás a los otros. Cada grupo ha escogido, por intereses particulares, sus piezas musicales sin decírselo a los demás. Si uno escucha sólo al viento, es excelente; sólo a percusión, magnífico; cuerda y nada más, extraordinario. Pero la orquesta en su conjunto está siendo un verdadero desastre.

La *fragata Álvaro de Bazán*, es un conjunto de elementos funcionales diseñado para cumplir ciertas misiones operativas enmarcadas dentro de las capacidades exigidas en el Objetivo de Capacidades Militares (OCM en lo sucesivo) individualmente y en operaciones conjuntas o combinadas.

Los elementos funcionales necesitan quien los mantenga listos para el uso inmediato y prolongado durante las operaciones y que los operadores puedan utilizarlos del modo más eficaz en escenarios diferentes. Y todo ello depende qué procesos se realizan, cómo se hacen, y del *objetivo común* que se persiga.

Si ese objetivo no está definido, la combinación de uso de todos los elementos en las posibles alternativas puede ser infinita, siendo la coincidencia de que las elegidas sean las necesarias, una simple cuestión de suerte. Resumiendo esto en una frase: se puede trabajar muchísimo pero conseguir muy poco.

Es necesario conocer el objetivo común para utilizar y combinar con ese fin un conjunto equilibrado de factores como los siguientes 7: materiales, personales, de doctrina, de liderazgo y formación, organización, adiestramiento, y por último infraestructura y en otro nivel, también factores políticos.

La Armada es una organización con expertos funcionales, generalmente muy buenos, que necesita armonizar los intereses y objetivos de todos ellos con el objetivo común, alineando con él los comportamientos y equilibrando los diferentes intereses.

Alinear y equilibrar esos intereses, exige tener ciertos valores; perseguir



determinado ambiente de trabajo; mantener un aprendizaje continuo en la organización (no se mejora cuando no se aprende algo nuevo); la existencia de liderazgo; motivación¹, etc.

¿Cómo se cohesionan y equilibran todos ellos para conseguir un estructura sólida que permita alcanzar, mediante la ejecución óptima de los diferentes procesos, el objetivo propuesto? A mi juicio gestionando un recurso, el único recurso que cuanto más se usa más valor adquiere: el conocimiento.

La gestión del conocimiento consiste en la **recopilación** sistemática y formal de toda la sabiduría aprovechable para la organización, esté en donde esté, ya sea en bases de datos, en papeles o aún en forma de ideas o de experiencia de la gente², y en la **puesta a disposición** de esa sabiduría a todos los lugares de una organización donde pueda ser útil.

Por otra parte, la mejora continua de los procesos requiere nuevo conocimiento, eso que llamamos aprendizaje³ y que hará que se reduzcan las brechas entre la capacidad teórica de los diversos procesos y los resultados que se van obteniendo.

¹ Según el modelo de las siete S's de McKinsey hay siete factores (Strategy – Systems - Structure – Skills - Shared values – Style - Staff) que deben considerarse en todas las organizaciones que persiguen mejorar. Tres de ellos son consecuencia de análisis, reflexión y decisiones lógicas y científicas, por ello son fáciles de identificar y son tangibles: **Estrategia** (lo difícil es implantarla, no diseñarla); **Sistemas** (procesos y procedimientos); y **Estructura** de la organización. Otros cuatro factores son difíciles de identificar, no son evidentes porque están en constante desarrollo y el cambio que experimentan es continuo: **Habilidades** de la organización; **Valores compartidos**; **Estilo de liderazgo**, es decir, cómo se comporta la alta dirección pues con las acciones relevantes se comunica a cada miembro de la organización que existe un compromiso real con la ejecución de la estrategia y las prioridades; por último las **personas**, como la formación de líderes y el afianzamiento de los valores básicos.

² Lecciones identificadas

³ También puede olvidarse y ello se puede expresar de forma matemática:

$$\text{Ratio de aprendizaje} - \text{Ratio de olvido} = \frac{[\text{Nuevo conocimiento}]}{[\text{Intervalo de tiempo}]}$$



SECCIÓN A) Objetivos

Ninguna unidad o función está aislada, pertenece a un conjunto, con una estrategia y unos objetivos más generales, con los que a su vez debe alinearse, normalmente a través de líneas generales de actuación enmarcadas en la visión a largo plazo de la organización.

Esta visión contiene dos componentes complementarios, uno es inmutable, el de los valores y los principios y de la misión fundamental de la organización; el otro componente es desafiante y motivador para estimular el progreso. En su respectivo nivel de decisión, se trata de comunicar lo que para la organización es el "Éxito".

Por ejemplo en Defensa, en el documento "Preparándonos para las acciones del 2030" del EMAD el **Éxito** se define como la "**convergencia entre lo planeado y lo conseguido**" basado en dos pilares: 1) Análisis exhaustivo y realista de la Situación, y 2) Esfuerzo constante por alcanzar la excelencia en el desempeño de los cometidos esenciales de la institución. Esta "excelencia" a la dibuja con ciertos rasgos.:

- Un **ponderado equilibrio entre los recursos y las necesidades**.
- La creación de una mentalidad orientada a la acción conjunta, la acción combinada y el enfoque integral de las operaciones.
- Una organización eficiente y **orientada a resultados**.
- La búsqueda de la **excelencia en la formación** moral y técnica.
- La dotación de capacidades disuasorias o determinantes.

Hay infinidad de documentación que si fuera conocida por todos, al menos en aquello que es necesario conocer, ayudaría a remar en el mismo sentido y mejorar, por lo tanto la comunicación es la *pedra clave* del arco.

SECCIÓN B) Cuadro de Mando Integral

El CMI es un método de control de gestión centrado en los resultados, obviamente no es el único.

Es adecuado para comunicar la formulación estratégica y sus objetivos a una organización, de la misma forma que sirve para identificar los procesos clave, y dirigir el conocimiento de todo ello en el sentido más conveniente desde el punto de vista estratégico. Un caso práctico ha sido el éxito de su implantación en uno de los últimos buques de la Armada "El Tornado", razón por la que me encuentro aquí ante ustedes hablando de esto.

El CMI, es sobre todo un inductor de mejora de nuestros procesos internos basado en la estrategia. Esta mejora se dirige midiendo con tres tipos de indicadores⁴: los de retrovisor –lagging indicators- de lo que ha pasado por lo que hemos hecho, de los que está sucediendo por lo que estamos haciendo – current indicators- es decir si lo estamos haciendo bien o no y los que nos anticipan lo que puede suceder si no hacemos algo –leading indicators-.

No debe olvidarse jamás que no son un fin en sí mismos y que una vez alcanzados los objetivos estos se convierten automáticamente en obsoletos. No hay tiempo para descansar.

El CMI parece muy atractivo para la comunicación a todos los niveles porque permite, de un vistazo, ver a dónde se quiere llegar, y lo que más interesa, lo que puede motivar a todos a participar, tanto de arriba abajo como al revés⁵, en el flujo de información estratégica y en las reuniones de seguimiento de la estrategia, es un "orden del día" conocido por todos. No obstante, nunca será necesario usar el CMI si con lo que se está haciendo se consigue lo que se quiere conseguir.

4

Mapa estratégico.

Este mapa contiene cuatro perspectivas para transformar el plan estratégico en algo tangible pinchado en un mapa. Incluye los objetivos y ciertos indicadores estratégicos. Un objetivo describe los resultados que, una vez alcanzados, mueven nuestra organización hacia lo que queremos ser, hacia nuestra visión.

Las metas son los valores que perseguimos para nuestros indicadores estratégicos; realmente son los retos que nos vamos a poner, si son flojos no valen de nada y desperdician una oportunidad de oro para alinear objetivos e intereses; si son exageradas garantizan frustración.

Indicadores: *¿qué interesa medir y su momento de validez en el cumplimiento de los objetivos?... Para disponer del documento completo remítanos un correo a info@wkestrategia.es.*

⁴ Ver "The Balanced Scorecard & Performance Improvement: Using the balanced scorecard to combine viewpoints of company success". Author: David Chaudron, PhD. (Organized Change Consultancy San Diego USA).

⁵ (En inglés top-down y bottom-up o HOSHIN-KANRI en japonés).