

De la construcción al despliegue pasando por un nuevo concepto de dotación. Conseguir los objetivos mediante la gestión del desempeño y la comunicación eficaz de los objetivos.

Desde noviembre de 2011 hasta finales de mayo de 2013 tuve la oportunidad de desarrollar con el comandante del buque de la Armada española “Tornado”, cierto proyecto para gestionar la entrada en servicio del buque desde su construcción. El comandante debía aplicar también un nuevo concepto, el de “dotación reducida” que obligaría a concentrar los esfuerzos de todos hacia el objetivo común, combinando de la mejor forma posible eficacia y eficiencia.

Ya que se iba a “**experimentar un nuevo enfoque**” se perfilaba la necesidad de aprender sobre la marcha en todo aquello que dependía de la unidad, y exponer a los niveles superiores, todos los cambios necesarios que exigiría implantar el nuevo concepto para toda la clase de estos buques. El centro de gravedad del proyecto se situó alrededor del compromiso firme con alcanzar la máxima eficacia operativa en el plazo establecido.

Debían cambiarse actitudes y comportamientos y desarrollar las capacidades con un enfoque de gestión orientado a los resultados. La metodología utilizada fue la implantación de la gestión por procesos, y el diseño de un cuadro de mando integral. El resultado fue muy bueno.

Introducción.

La organización y preparación de un buque de guerra para su despliegue en operaciones es una cuestión compleja que tiene en cuenta una abundantísima normativa de diversa naturaleza: doctrinal, táctica o de empleo operativo de sensores y armas, y administrativa o de gestión de personal. Si a todo esto se añade que el barco está en construcción; que es pionero en el concepto de dotación reducida y que el plazo de tiempo no tiene la menor holgura, la dificultad se hace mayor:

- Debe aprender de su propia experiencia con rapidez y eficacia y saber cómo integrarla y aplicarla inmediatamente,
- Debe hacer el seguimiento de todos los elementos físicos del buque, de su funcionalidad, operatividad y empleo táctico y saber en todo momento las influencias y dependencias entre ellos y en qué grado afectan al conjunto y a sus capacidades.
- Debe gestionar el enorme esfuerzo que se pide a la dotación sin que se desperdicie lo más mínimo para alcanzar a tiempo el objetivo final: estar listos para el despliegue.

El buque, como cualquier otro, forma parte de una organización superior, y esta a su vez de otra, por lo que el enfoque atañe necesariamente a toda la organización y también a otros actores externos con los que haya o pueda haber relación.

Al más alto nivel estaría el Gobierno y su compromiso con el objetivo de capacidades militares y con las alianzas del escenario internacional.

Estructura del problema.

Se escogieron dos **Áreas de Acción**: una **interna**, a la que pertenecían todas las actividades que pudieran ejecutarse por completo con los medios propios del buque, y la **externa**, para el resto de actividades, realizadas por la Armada o fuera de ella; por ejemplo, la infraestructura¹, la logística², e incluso el apoyo al personal, astillero de construcción, etc.

En el Área Externa no se trataba de imponer a las funciones lo que tenían que hacer, pero sí de exponer los cambios que se creían necesarios en los procedimientos o en las relaciones con actores externos para cumplir las misiones encomendadas o en cualquiera del resto de factores que conforman una capacidad.

¹ Por ejemplo disponer de simuladores o centros de adiestramiento.

² Debido al nuevo concepto de dotación reducida, el sistema de mantenimiento debía cambiar, o la forma de cubrir los puestos para el “plan de combate”

En el Área interna se establecieron cinco **principios para el cambio** que fueron los siguientes:

- La Prioridad: máxima eficacia operativa como objetivo común, y comunicación en términos de eficacia operativa y capacidades.
- Congruencia de todos los esfuerzos con el objetivo común.
- Creación de indicadores de conocimiento de la situación (diferidos, actuales y adelantados) estableciendo metas de motivación a corto plazo para mantener el impulso
- Asumir que habría resistencia al cambio y por ello habría que reflexionar y planificar cómo superarla.
- De las lecciones aprendidas durante las operaciones, surgen los cambios internos, pero también, e igualmente importante, las propuestas para todas las funciones del Área de Acción externa.

Por último el reto se desdobló en tres facetas complementarias y simultáneas:

- Máxima eficacia para superar cada hito hasta el despliegue con excelencia
- Gestión eficaz y rápida del conocimiento obtenido en todos los niveles
- Mantener una moral elevada de todos los componentes de la dotación

¿Cómo se consiguió?

En primer lugar hay que hablar sobre la necesidad de un **liderazgo firme** para que las condiciones del entorno de trabajo fueran las adecuadas y estuvieran orientadas con claridad hacia el objetivo común, porque todo ello favorecería la colaboración activa y convencida. Ni las culpas ni los conflictos saben gestionar, y no añaden valor alguno.

Ciertos atributos del liderazgo estaban representados en la declaración de visión, misión y valores:

- **Resolución** para conseguir el éxito en la transformación.
- El **Personal** es el elemento más valioso de a bordo y debe perseguirse el equilibrio de objetivos profesionales y personales de todos y cada uno.
- **Transparencia** en todas las comunicaciones
- Transmitir la confianza a la dotación del éxito en la Transformación
- **Puerta Abierta** a la discusión constructiva a partir del conflicto honesto y a recibir consejo.

Era esencial **comunicar con eficacia** el objetivo común, diseñar con claridad cada uno de los procesos y la forma de medir su rendimiento. La comunicación de las intenciones y objetivos debía ser muy eficaz y comprensible por todos, para convertirla en la referencia para todo lo que se hiciera. Sería la columna vertebral de la organización del buque.

«Así, durante el periodo de construcción y el principio de vida activa en la Armada, a bordo del “Tornado” se implantó la gestión por procesos y su seguimiento mediante un Cuadro de Mando Integral»

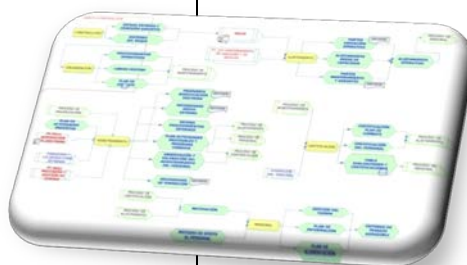
Se establecieron cuatro **grupos de procesos** de trabajo:

- **Personal:** crear un adecuado entorno de trabajo y fomentar la satisfacción y motivación de la dotación.
- **Adiestramiento:** para que todos conocieran cómo desempeñar las funciones de sus puestos en las diferentes situaciones operativas del buque
- **Certificación:** para certificar que el personal es capaz de hacer las tareas de los puestos que ocupa.
- **Alistamiento Operativo:** para garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes equipos y sistemas el buque.

Se diseñó el **mapa de procesos** y se describió con detalle cada uno de ellos teniendo cuidado de

no descender a minucias irritantes e improductivas; así se consiguió que la importancia de cada cometido y su finalidad estuvieran asignadas objetivamente conteniendo la idea clara de lo que se perseguía con la ejecución de cada tarea.

La metodología utilizada para la comunicación eficaz, fue el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, el cual es sobre todo, un inductor de mejora de los procesos internos basado en los resultados que se quieren conseguir, de forma que va dirigiendo el conocimiento en el sentido más conveniente.



El CMI sirvió para traducir los objetivos de este océano de información, en algo tangible pinchado en un mapa, para que todos supieran, y comprendieran, los objetivos que se perseguían con los procesos, considerados en conjunto, y vieran de qué manera su esfuerzo y energía influía en lo que los demás podían hacer y viceversa.

En el CMI se utilizaron las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton. Dos de ellas representan lo que se quiere conseguir: la de los “**stakeholders**” y la financiera o de **recursos**; las otras dos representan lo que se está haciendo para conseguirlo: la de los **procesos internos** y la de **aprendizaje y mejora**.

La convención en esta metodología es que los objetivos de más abajo ayudan a los de más arriba. Por este motivo, colocamos la perspectiva de recursos, en la parte inferior, puesto que sin ellos poco puede hacerse de manera productiva y motivadora y por el contrario, nada puede hacer la unidad en esta área de acción externa. Véase el gráfico al final.

En la perspectiva de “stakeholders” estaban el mando operativo y el orgánico y aquellos a quienes se ha de justificar lo que se pide en los presupuestos generales del Estado, como los contribuyentes. Esto ayudó a que todos aceptaran e interiorizaran que **los resultados siempre están fuera** y que se forma parte de otras organizaciones, propias y ajenas en niveles jerarquizados en cuanto a capacidad de decisión pero con interdependencias de diverso orden.

De esta forma, en el **Área de Acción interna**, el buque consiguió alcanzar el objetivo con nota en todo aquello que dependió de él³, centrándose en las actividades que añadían valor; pero también consiguieron otras cosas muy importantes:

- Modificar la conducta de toda la dotación manteniendo la visión del conjunto y la orientación a conseguir los resultados deseados.
- La unidad de esfuerzo y la concentración de recursos sobre un objetivo común.
- Establecer un lenguaje que significaba lo mismo para todos, sea cual fuera su especialidad. De hecho en todas las reuniones

³ No lo consiguió cuando el constructor no había podido cumplir con su parte, por ejemplo con ciertos sistemas que no habían sido integrados con otros equipos a bordo.

de adelanto del proyecto, y en todos los niveles se afianzó el uso de los mismos términos con el mismo significado para todos⁴, lo que evitó caer en discusiones que no añadían valor y coartaban iniciativas.

- Que el orden del día de cada reunión venía marcado por el mapa estratégico y su evolución.
- Tanto los éxitos obtenidos como los fracasos llegaron “según lo previsto” y conociendo, perfectamente, lo que los había causado, para que no volviera suceder.

En cuanto al **Área de Acción externa**, se detectaron varias carencias de muy diversa naturaleza y causas, pero en todas existía un mismo denominador: la ausencia de una comunicación eficaz y en no pocos casos visiones fragmentarias del mismo problema, como en el cuento hindú de los sabios ciegos que describían el elefante según la parte que tocaban; así para el que tocaba la trompa aquello era una serpiente.

En el Área de Acción externa parece muy conveniente la misma **transformación** que la efectuada a nivel de la unidad.

Una de las más características brechas en el rendimiento surgía a la hora de diseñar o mejorar ciertas capacidades:

- Por un lado el barco tenía cosas que decir y muy interesantes en este sentido, pues era el que empleaba los sistemas, equipos. Podía dar valiosas recomendaciones.
- Por otro lado, las diferentes “funciones” del Área de Acción externa, trabajaban en relativa “soledad” sin que pudieran hacer gran cosa para aprovechar la información recibida y la experiencia obtenida en las operaciones.

Esta brecha de comunicación existe debido al diferente código de comunicación utilizado. El barco, cliente por excelencia de las funciones de apoyo, media sus resultados en términos de eficacia operativa, a fin de cuentas es lo que a él iban a exigirle; sin embargo las funciones lo hacían en código presupuestario. Y el puente no sólo no existe, sino que está aún por diseñar.

La situación estratégica actual no permite orientarse sólo a determinar inversiones necesarias para competir con ventaja frente a un adversario específico, sino a obtener y desarrollar ciertas capacidades distintivas que permitan aprovechar oportunidades y enfrentarse con un amplio espectro de amenazas.

En tiempos de inestabilidad, es mejor centrarse en la innovación de las capacidades desde el punto de

⁴ En lugar del lenguaje en términos financieros .



vista del empleo conjunto y combinado y diseñar planteamientos no defensivos, sino proactivos y resueltos. Si a esto se añade la permanente restricción presupuestaria, es obvia la necesidad de reinventarse eliminando toda la "grasa" superflua.

Por otra parte, la falta de información sitúa la gestión del conocimiento en el centro de las organizaciones, con la comunicación como espina dorsal, favoreciendo el desarrollo de soluciones innovadoras y eficaces frente a los diversos retos.

Se siguieron 5 directrices para alcanzar el grado de Transformación idóneo, que son las que se ven en el gráfico.

Una cuestión que se suscitó fue la de agilizar la resolución eficaz de las brechas de capacidad, dado que involucraba componentes de ambas "Áreas de Acción".

Las **brechas de capacidad** consisten en la diferencia entre los requisitos que deben cumplir las capacidades (considerando sus 7 factores⁵ en conjunto) y las deficiencias con su estado actual o proyectado (en caso de haberse iniciado su resolución).

Las misiones que se pueden asignar y las lecciones que surgen de la experiencia provocan cambios continuamente, y ya que en definitiva se trata de conseguir una ventaja competitiva, el flujo de información, la comunicación y el correspondiente proceso de decisión, deben ser ágiles, para proporcionar soluciones adecuadas, oportunas y fiables.

Este es un asunto que **atraviesa la organización de parte a parte**, y todos deben ver la misma imagen y tener la orientación hacia los mismos resultados; es decir, hacia el objetivo común, sin visiones fragmentarias o sesgadas hacia el lado equivocado.

Las brechas de capacidad, que afectan a los estándares de su rendimiento, son identificadas y definidas por quien las necesita y pueden ocurrir tres cosas:

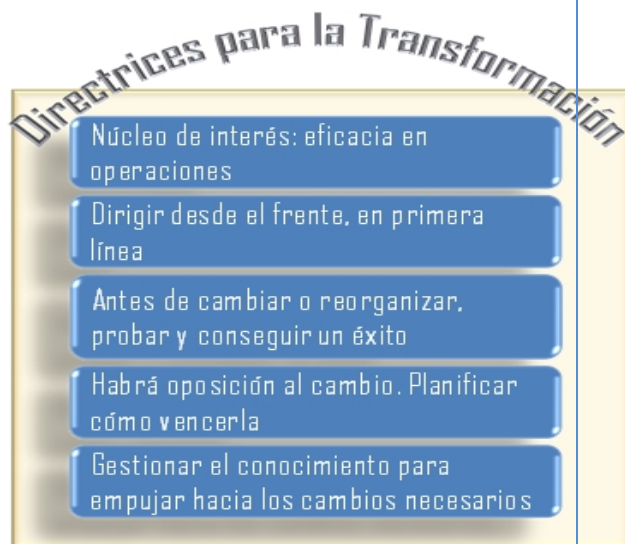
- Que existan otras similares en otro sitio y que puedan emplearse inmediatamente y sin esfuerzo financiero añadido;
- Que no haya otras similares y sea necesario adquirirlas con esfuerzo financiero.
- Que se esté dispuesto a asumir el riesgo de seguir sin ellas

A las dos primeras opciones debe añadirse la urgencia con la que se necesitan cubrir las brechas.

Definidas las brechas, son las diferentes funciones de apoyo (y los procesos de apoyo) quienes tienen que encajar diversas piezas para resolver las cuestiones necesarias o adquirir los elementos adecuados y obtenerlos en las condiciones y momento oportuno dentro de la restricción económica pertinente.

De todo lo dicho hay dos conclusiones básicas:

- **La comunicación no es una herramienta para organizarse, sino la manera de hacerlo**⁶ junto con la necesidad de establecer un código común con elementos no sólo financieros, ya que estos son una restricción, no un fin en sí mismos.
- Para resolver con eficacia (y eficiencia) las brechas de capacidad identificadas por la "primera línea de combate", es necesario involucrar a toda la organización de "parte a parte" junto con **La necesidad de invertir, en el desarrollo de ciertas capacidades de gestión**, esenciales en las diferentes funciones de apoyo para hacerlas ágiles, seguras y eficaces. Por citar la más importante: la "Gestión de Proyectos".



⁵ Combinación equilibrada de Doctrina, Personal, Organización, Adiestramiento, Material, Liderazgo y aprendizaje, Infraestructura.

⁶ Peter F. Drucker, "Comunicaciones eficaces"