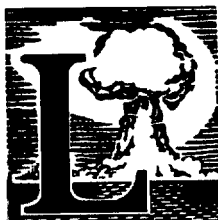

COLABORACIÓN

ESPECIAL



EN DEMANDA DEL SIGLO XXI

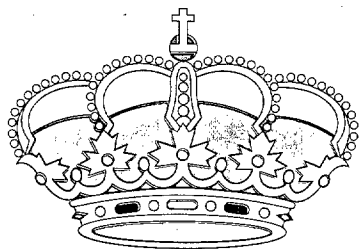
Antonio MORENO DE BARBERÁ



A Armada, debido a las características y diversidad de los medios de la Fuerza Naval, las misiones y cometidos a desarrollar y la implantación territorial de unidades e instalaciones, ha prestado a lo largo del tiempo una destacada atención a la organización y al mantenimiento de una estructura orgánica adaptada a la evolución de los tiempos y al medio tan peculiar en el que opera. Esta forma de actuar nos ha permitido que, tras la profunda transformación orgánica llevada a cabo durante los años sesenta, la organización haya ido acomodándose con éxito a los numerosos cambios acaecidos, tanto en la entidad de su Fuerza como en las instituciones con las que se relaciona.

Sin embargo, son tantas y de tanta envergadura las alteraciones que se han producido en los últimos años y son tan importantes los retos a los que hay que hacer frente en un futuro próximo, que es necesario afrontar un cambio con una visión global, que sin duda se verá notablemente influido por el proceso de plena profesionalización.

Los primeros estudios ya realizados confirman la necesidad de cambios profundos que aborden cuestiones que la organización actual o bien no contempla o lo hace de manera insuficiente, preparándola para asegurar la existencia y eficacia de la Fuerza Naval que contribuya a la eficacia conjunta de las Fuerzas Armadas y su estructura operativa, y al mantenimiento de una capacidad de gestión eficiente dentro del Ministerio de Defensa.



Para ello es necesario modernizar la organización, abordándola desde cinco aspectos distintos pero interdependientes: la estructura (cómo se materializa la organización), las personas (los hombres y mujeres que formamos parte de ella), los procesos de trabajo (la manera de funcionar), el entorno (lo que la rodea y la condiciona) y la tecnología (los medios que emplea).

El cambio que comenzamos abarcará estos cinco aspectos y se llevará a cabo con todas las cautelas precisas para que su implantación signifique un auténtico paso adelante. Esto nos obliga a establecer prioridades; hay cambios que podemos introducir en la Armada de manera independiente, mientras que otros tendrán que hacerse en coordinación con el conjunto de las Fuerzas Armadas. La Armada se ha fijado para esta labor un horizonte situado en el año 2015.

Al hablar de la estructura conviene señalar que la Armada lleva a cabo dos actividades fundamentales que aglutinan a todas las demás: la preparación de la Fuerza y su empleo. La responsabilidad de la primera recae sobre la estructura orgánica, que es permanente, mientras que la segunda lo hace sobre la operativa, que es esencialmente temporal.

Esta concepción, que no es nueva para la Armada, no siempre ha estado materializada de manera precisa. La futura estructura establecerá claramente esta distinción, a conciencia de que el funcionamiento de una y otra se ajustan a procedimientos diferentes.

Los procedimientos en la estructura orgánica estarán basados en criterios de eficiencia similares a los utilizados en otras grandes organizaciones que no son necesariamente militares, mientras que los de la estructura operativa serán los definidos para proporcionar eficacia en el empleo estrictamente militar de la Fuerza.

La necesidad de constituir la estructura operativa a partir de la orgánica obligará a crear elementos que permitan pasar con facilidad de una a otra. Estos elementos se prepararán dentro de la estructura orgánica como núcleos sobre los que podrá establecerse en muy poco tiempo, cuando sea necesario, una sólida organización operativa.

La limitación de recursos, tanto de personal como de material, exige un planteamiento imaginativo y flexible que permita maximizar su eficiencia, prescindiendo de los organismos que no contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización, concentrando las estructuras de la Fuerza en un número reducido de mandos, cuyas unidades tengan previstas misiones de la misma naturaleza y agrupando todos los apoyos situados cerca de la Fuerza en un nuevo concepto de Base Naval de Apoyo.

En cuanto a las personas, es necesario efectuar un esfuerzo para integrar los objetivos de la organización con los valores y las necesidades de las personas que forman parte de la Armada.

Debemos hacer frente, en primer lugar, al problema de cómo atraer a los jóvenes, para lo cual será necesario presentar una imagen atractiva que, conservando nuestras tradiciones, esté basada en la calidad de la formación y en las condiciones de vida y trabajo. Pero, además, tendremos que esforzarnos para motivar a los más capaces para que permanezcan, por lo que debemos incrementar el diálogo entre la organización y las personas y compaginar la política de personal con la política para el personal.

Los procedimientos de trabajo en las grandes organizaciones han evolucionado mucho en los últimos años, con una mayor adaptación de esos procedimientos a la complejidad e incertidumbre del mundo moderno. Nuestra estructura orgánica debe incorporar unos procedimientos de trabajo de calidad probada, adecuándolos a nuestras peculiaridades. No existe ninguna razón para que la Armada no alcance, cuando menos, la misma eficiencia que las mejores organizaciones.

Para lograrlo debemos modificar nuestra forma de trabajar, de manera que se promuevan las conductas emprendedoras, flexibles y comprometidas, basadas en una mejor preparación y una mayor capacidad de decisión.

Por lo que se refiere al cuarto aspecto desde el que se considera la organización, el entorno—del que forman parte la sociedad civil, la Administración, los organismos internacionales, el Órgano Central del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor de la Defensa y los Ejércitos—, debemos tener en cuenta la decisiva influencia que ejerce sobre la Armada, por lo que nuestra disposición hacia él debe ser más activa.

La manera más eficaz para no ir por detrás de la realidad es trabajar con las previsiones evolutivas del entorno y preparar las posibles respuestas.

Por último, es necesario tener en cuenta que la tecnología aplicada al trabajo diario de la Armada hace evolucionar a la organización y, recíprocamente, cualquier evolución de esta última hace surgir nuevas necesidades tecnológicas. Si bien la Armada ha incorporado habitualmente a su Fuerza medios técnicos muy avanzados, en el campo de la gestión no lo ha hecho de manera sostenida y es necesario corregirlo.

La realidad hoy es que es posible la mejora de la gestión por el uso generalizado de la tecnología de la información, por lo que acometeremos su implantación a corto plazo. Por fortuna, en este campo, los medios de los que disponemos nos permitirán situarnos en el nivel adecuado con un esfuerzo moderado. La transformación más importante que necesitaremos llevar a cabo será el cambio de mentalidad, imprescindible para obtener rendimientos satisfactorios de los nuevos medios de gestión, si bien es cierto que la tecnología actual facilita ella misma este cambio y que las nuevas generaciones están mejor preparadas para adoptarlo.

Este es, de manera muy general, el reto al que nos enfrentamos y que debemos resolver con prudencia, pero con absoluta decisión. Para ello será necesario utilizar las capacidades de todos los que constituimos la Armada. La tarea es ilusionante, aunque sin duda exigirá sacrificios y esfuerzos renovados, sacrificios y esfuerzos que, por otro lado, siempre hemos aceptado con lealtad y generosidad. Estoy seguro que contaré con ellos en el futuro.

