

EL CAMBIO ORGANIZATIVO

David Cuesta Vallina
Comandante del Ejército de Tierra

*Si algo caracterizará al siglo XXI será el continuo,
vertiginoso y profundo cambio de entorno...*

ALVIN TOFFLER

Introducción

A lo largo del siglo XXI estamos viviendo una serie de cambios que afectan incluso nuestra forma de pensar, pues estamos pasando de una visión newtoniana de la realidad caracterizada por su linealidad, continuidad y predictibilidad, a la perspectiva del caos, donde nos recuerda que la linealidad es una forma de visionar al mundo, surgiendo nuevos enfoques y nuevas propuestas en todos los campos, incluso en las *Teoría de la Organización* (TO) (1), que intentan dar respuesta a la necesidad de adaptación de las organizaciones a los nuevos tiempos o incluso a una nueva ola (2).

Este ensayo trata de analizar la organización de las Fuerzas Armadas como entidad única según el modelo de *sistemas abiertos* y con un *enfoque estratégico* (3). Para ello se identificarán los conceptos de la TO aplicados en el proceso que nos ayuden a entender el proceso de *transformación* que están viviendo nuestras Fuerzas Armadas.

El punto de partida es identificarnos como un *sistema*, y como modelo básico de sistemas abiertos identificamos tres componentes: entradas de energía (*inputs*), capacidades de procesamiento o procesos de transformaciones (*throughputs*) y producción o salidas (*outputs*). Así aceptamos como *cliente interno* al miembro de la propia organización, militar profesional o la unidad, centro u organismo y como el *cliente externo* o la Sociedad Española en cuanto se beneficia del fundamental servicio prestado por sus Fuerzas Armadas. Esta mayor orientación hacia el miembro de la organización y hacia la sociedad se reconoce en todos los medios.

Teniendo en cuenta la «audiencia civil» donde impartirá la conferencia el Jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), se emplearán términos organizativos minimizando la terminología militar. En cuanto el título/lema (buscando un lema algo impactante), dependerá de la composición de esa audiencia habiendo barajado para un público joven (atrevido): *Los*

(1) BORRAJO, Fernando: Conferencia «Tendencias organización siglo XXI» de 11 octubre de 2007.

(2) TOFFLER, Alvin: *El shock del futuro*.

(3) TO capítulo 1: «El enfoque estratégico de sistemas establece que los directivos deberían tener en cuenta factores contextuales a la hora de determinar las estrategias para dirigir la empresa».

transformer llegan a las Fuerzas Armadas, para un público más experimentado: Las Fuerzas Armadas: nuestra organización de siempre o para un público más culto en general: Nuestra mejor defensa: la transformación.

Manteniendo como principio básico de actuación *¿para qué?* que sustenta la organización militar «el cumplimiento de la misión» (4), abordaremos el análisis siguiendo un proceso lógico que nos lleve a entender el *¿qué?* y el *¿cómo?*, sin olvidarnos de tratar la organización desde una visión *holista* (5).

¿Para que cambiamos un partido de fútbol?

Sin pretender ser atrevido, podemos realizar un símil futbolístico entendible, en el que veamos que las cosas están cambiado: los *jugadores* han mejorado al ser auténticos atletas/nuestros *soldados* junto sus equipos también; las *reglas* han evolucionada en beneficio del espectáculo/nuestras *estrategias* también; el *terreno* de juego cambia/nuestros *escenarios* de actuación también y el *público* ha modificado sus gustos/nuestros *socios, aliados*, etc. también. Es decir cambiamos porque estamos en un *entorno cambiante* que caracteriza nuestros días en que vivimos, es pues una necesidad real si queremos seguir siendo útiles o tener un papel relevante en el futuro/presente.

Pero provocar una *transformación*, se deben de tocar varios componentes organizativos, además de mejorar nuestra competitividad y debe de ser sostenida en el tiempo. Nuestras Fuerzas Armadas consideradas *sistema abierto* (6), representan una *organización* (7), que está evolucionando de una *mecánica* (8) clásica a una *orgánica* (9). En el Real Decreto 416/2006, documento que dirige nuestra *transformación*, establece que debemos de pasar de una actitud *tradicional* orientada a combatir en guerras convencionales a otra más *evolucionada* y de futuro que acepte el dinamismo.

Pero representamos una organización con un nivel de complejidad determinado en parte por la cantidad de los *tipos de diferenciación*: horizontal, vertical y espacial (10), lo que nos permite mejorar las interrelaciones y evolucionar hacia una organización con aspectos matriciales.

(4) SANZ ROLDÁN, Félix: *La transformación de las Fuerzas Armadas Españolas*, p. 8, Club Siglo XXI, 6 de junio de 2005.

(5) TO capítulo 1: «El holismo considera el sistema analizado como un todo en funcionamiento».

(6) TO capítulo 1: «Son organizaciones que reciben energía y recursos externos».

(7) TO capítulo 1: «Entendiendo nuestra organización como sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos».

(8) TO capítulo 2: «Organizaciones que son muy similares a la burocracia de Weber y a menudo se llama una máquina burocrática. Complejidad vertical y horizontal alta, formalización alta, centralización alta, estandarización alta y ámbitos de control estrechos. Tipo opuesto a la organización orgánica».

(9) TO capítulo 2: «El prototipo opuesto a la organización mecánica. Complejidad horizontal y vertical baja, formalización baja, centralización baja, ámbitos de control amplios y estandarización baja».

(10) TO capítulo 2: «*Horizontal* división de trabajo en tareas y en subtareas; *vertical* por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando; *espacial* se relaciona con la localización geográfica».

Desde un *enfoque estratégico* de sistemas, la organización debe tener en cuenta su contexto o sus factores situacionales (*de contingencia*) (11). Nuestro diseño está en función de los procesos realizados en la organización, debido a que las hipótesis en las que se basaba el modelo tradicional *taylorista* (12), de descomposición de los procesos en tareas, han dejado de ser adecuadas (*evolucionamos*). Algunos de los factores contextuales que estamos considerando son las *metas organizativas*: buscando completar la transformación para adaptarnos a los cambios, el *entorno* claramente cambiante, la *tecnología* y el *tamaño*: donde estamos en un proceso de reducción de efectivos y *cultura* tanto en los aspectos observables como inobservables (13).

Desde el punto de vista organizativo, lógicamente nuestras Fuerzas Armadas han mantenido unos aspectos tradicionales que permanecen y que en parte nos identifican, como pueden ser el principio de departamentalización (14), la cultura (15), organizativa fuerte (16) empleos de diferentes *fuentes de poder* (17), algunos no cambiarán pero en un proceso de *transformación* bien entendido veremos como «todo» puede cambiar o verse afectado.

¿Qué cambiamos?

Partimos de un *diseño organizativo* (18) determinado que mezcla tradición y eficacia, pero somos conscientes de la necesidad de un cambio de mentalidad en organizaciones típicamente jerárquicas o piramidales como son las Fuerzas Armadas.

Los tipos de *cambios* (19) pueden tener lugar en las siguientes áreas de metas y estrategia; las personas; los productos y servicios; la tecnología; el desarrollo organizativo; la estructura y el diseño y la cultura. En el entorno Fuerzas Armadas se han priorizado los mismos y son precisamente estas áreas las que están marcando la línea a seguir para saber que es necesario cambiar.

(11) TO capítulo 1: «*Contingencia* significa que una cosa depende de otra. El enfoque de contingencia afirma que no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar y organizar a todas las organizaciones».

(12) TO capítulo 2: «*Escuela clásica* de Frederick Taylor se centró en la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores».

(13) TO capítulo 10: «En el nivel *observable*: uniformidad, los modelos de comportamiento, lenguaje y las ceremonias. En el nivel *inobservable*: valores morales, patriotismo, lealtad, fidelidad, etc.».

(14) TO capítulo 1: «Tareas o funciones *similares* deberían ser agrupadas en el mismo departamento o unidad».

(15) TO capítulo: «La *cultura*, uno de los *medios no estructurales para la integración*, se compone de reglas, normas y valores de carácter informal y no escrito, que son comúnmente compartidas por la organización».

(16) TO capítulo 10: «*Cultura* organizativa fuerte, difundida y aceptada por toda la organización».

(17) TO capítulo 12: «El *poder* es la capacidad (potencial o real) de ejercer influencia sobre los demás».

(18) TO capítulo 2: «*Diseño de la organización* es “la suma de la *estructura* más *parámetros* y por *estructura*” “la suma total de formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación” que se representa mediante un organigrama y reconoce los conceptos claves de *diferenciación e integración*».

(19) TO capítulo 13: «Se pueden cambiar varios aspectos de la organización, siendo posibles siete amplias categorías del cambio y la innovación organizativas».

Así estamos desarrollando una racionalización en el despliegue de manera que se concentran más unidades en menor número de emplazamientos, mejorando así la logística; las capacidades mediante una transformación tecnológica y una revisión de conceptos, normas y procedimientos.

Especial atención merecen, las *tecnologías* (20) de la *información* (21), que como ocurre en nuestra sociedad actual, permiten a la organización unas posibilidades hasta ahora impensables. De esta forma se permite una aceleración de la transmisión de información que evita el problema de tomar las decisiones desde una sola perspectiva y permitiendo a la organización hacer frente a las circunstancias diferentes y rápidamente cambiantes. Esto precisamente es lo que caracteriza a las organizaciones *matriciales* que en palabras de los profesores S. M. de Boston y P. R. Lawrence de Harvard:

«No es una simple e intrascendente técnica de dirección ni una moda pasajera. Representa una clara ruptura... la matriz representa una nueva especie de organización.»

La aplicación de nuevas tecnologías permitirá buscar un aplanamiento de estructuras, haciendo que sea una gestión mucho más ágil y eficaz, posibilitando a la vez un control por parte del mando más puntual y continuo.

Sabemos que:

«El elemento humano portador de valores morales e intelectuales, de cuyo valor y preparación depende en gran parte la *eficacia* de las Fuerzas Armadas, es esencial en cualquier tipo de organización» (22).

Por eso se están potenciando las ramas de la motivación llegando incluso a crear en la Armada una Sección de Motivación en su Jefatura de Personal o apareciendo en los planes de estudio de las academias y escuelas militares, asignaturas como «Liderazgo», «Motivación», «Poder (23)», etc.

Se hace necesario el enfoque hacia cuatro grandes áreas como son: *organización, capacidades, personal y recursos*, para lo cual se están desarrollando proyectos como la *profesionalización* (personal), *modernización* (equipos, armamento, adquisiciones y material) y *racionalización* (infraestructuras y gestión), todos ellos de largo alcance y donde se podrán ver sus resultados a medio y largo plazo.

Los *modelos de toma de decisiones*, se acercarán cada vez más a modelos de *toma racional* de las mismas. Para facilitarlos, teniendo además en cuenta el factor velocidad de decisión, se está desarrollando un *Sistema de Información para la Dirección*.

La *transformación* supondrá también un cambio en cuanto al *poder y la posición en la organización* tal y como lo conocemos hoy en día. Al reducirse la estructura de personal

(20) «Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico».

(21) TO capítulo 1: «La *tecnología de la información* juega un papel fundamental en la *recopilación y difusión de la información*, habiendo revolucionado las organizaciones y la vida laboral. Permite un mayor control y coordinación a lo largo y ancho de las unidades organizativas».

(22) MADOC: «Organización más adecuada para el ejercicio del mando en el horizonte de planeamiento 2015-2020».

(23) TO capítulo 12: «*Poder* es la capacidad de imponer a los demás nuestra propia voluntad, basada en el conocimiento, la autoridad, la información, la personalidad y el control de recursos».

y aumentar la dependencia de las nuevas y sofisticadas tecnologías de la información, se producirá el consecuente *empowerment*.

¿Cómo cambiamos?

Partimos de la base que aunque existan soluciones óptimas para un problema determinado, puede ocurrir que dichas soluciones no sean factibles para los recursos y capacidades disponibles, estamos en un entorno donde la racionalidad, es una *racionalidad limitada* (24) que utiliza procesos eficientes en la búsqueda de soluciones satisfactorias, intentando evitar la toma de decisiones de *cuadro de basura*, este cambio de preocupación por soluciones óptimas a la preocupación por *soluciones satisfactorias* marca de alguna forma nuestro proceso.

Nos basaremos en un *desarrollo organizativo* (25), con el objetivo de buscar no sólo la *eficacia* sino también la *eficiencia* (26) de las Fuerzas Armadas, modificando el *diseño* de la misma que permita la evolución hacia una *estructura más orgánica* y un movimiento hacia la *organización horizontal*.

Concretamente hemos creado la UTRAFAS (27), unidad encargada de controlar estos cambios organizativos y considerada como *subsistema de adaptación* (28). Dentro del marco referencia de evolución hacia una organización orgánica (aunque dentro de nuestros límites tradicionales basados en la cultura organizativa), tenemos establecidos los necesarios medios de *integración* (29), tanto *estructurales* (formalización, centralización, ámbito de control y estandarización) como *no estructurales* (roles de enlace, equipos, cultura, sistemas de información), que facilitan e impulsan esta evolución. Además somos conscientes de la necesidad de «cambio rápido» por lo que debemos de romper con lo preestablecido y asentarnos en la inmovilidad organizacional.

Además la UTRAFAS ejerce de principal interlocutor con el principal motor de la transformación en la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), el Mando Aliado de Transformación (ACT), de forma que nos aseguramos «evolucionar» dentro del contexto global en el que nos movemos facilitando la seguridad y defensa colectiva.

(24) TO capítulo 11: «Lo mejor puede ser tomar decisiones racionales, pero en la vida real se establecen restricciones para actuar racionalmente. El resultado de la toma de decisiones de racionalidad limitada es la *satisfacción*».

(25) TO capítulo 13: «Tiene como meta la mejora del funcionamiento social de las organizaciones, usa el conocimiento de las ciencias del comportamiento para intervenir de manera planificada en procesos organizativos e incrementar la salud y la eficacia organizativa».

(26) TO capítulo 8: «Los dos conceptos buscan alcanzar un objetivo marcado pero el matiz diferenciador está en la “optimización” que marca la *eficiencia*, de forma que intenta utilizar los recursos disponibles de la mejor forma posible».

(27) La Directiva de Defensa Nacional 1/2004 establece la creación de un órgano de *transformación* encargado de dirigir la transformación de la estructura, capacidades y doctrina de las Fuerzas Armadas con el fin de incrementar su eficacia operativa».

(28) TO capítulo 1: «Departamentos, tales como investigación y desarrollo de mercado, que intentan crear innovaciones y ayudar a que la organización se adapte a los cambios».

(29) TO capítulo 2: «La integración, o coordinación, es la responsabilidad principal de los directivos. Las funciones de la dirección, como tomar decisiones e influenciar, conllevan la coordinación e integración».

Aparecen varias tendencias y términos que están iluminando el camino a seguir, como *empowering* (involucración de los empleados/soldados en los procesos, dándoles poder de decisión), desaparición de mandos intermedios (aplanamiento de la organización), aumentos en el nivel de participación de los empleados y su cultura y formación. Se está generando una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje de nuestra organización, como uno de los elementos críticos para alcanzar ventajas competitivas. Así tenemos las creaciones recientes de centros dedicados al estudio de lecciones aprendidas (MADOC) y en el Ejército de Tierra con su *Instrucción sobre Normas de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra* del año 2005, se orienta el mismo a una visión sistémica de éste.

Para facilitar los cambios han sido necesarios implicar a los más altos escalones de mando, de forma que el Plan de Transformación se está desarrollando mediante sucesivas Instrucciones de Adaptaciones Orgánicas, firmadas únicamente por el JEMAD o en su caso por los respectivos jefes de los Estados Mayores.

Para el correcto desarrollo, las medidas deberán someterse a una evaluación continua, que de forma objetiva determine su *eficacia*, permitiéndole realimentarse y corregir disfunciones orgánicas, posibilitando el *aprendizaje organizativo*. Además contamos con *facilitadores* (30) representados en la tecnología, personal preparado e incluso esas referencias «importadas» desde el ACT de la OTAN, aunque el más importante es el apoyo de la alta dirección, es decir las directrices, instrucciones y órdenes que estamos recibiendo del Gobierno (31) que nos permiten seguir el camino de los que España y su sociedad quieren y necesita, legitimando nuestro proceso.

¿Hasta dónde cambiamos?

Sabremos el *hasta* si los pasos dados son correctos en base al estudio de características de eficacia como *eficiencia, innovación, flexibilidad y adaptabilidad, facilidad para el rendimiento y el desarrollo individual, facilidad para la coordinación y la comunicación, facilidad para la formulación e implantación de estrategia*. Para ello tenemos mecanismos de control que permitirán comprobar si vamos en el camino correcto.

Como última aplicación de los criterios de gestión de calidad total y búsqueda de la eficiencia, deberán ser aplicados principios de *la organización en red* (32), que implican que las Fuerzas Armadas sólo llevarían a cabo aquellas funciones en las que pueden alcanzar la excelencia; esto es, aquellas funciones específicamente militares que constituyen la razón de su existencia.

Conclusiones

Hemos visto que el proceso de *transformación* es mucho más que un cambio de estructura o de diseño, evolucionado nuestra estructura hacia una más *orgánica*, suponiendo

(30) Término empleado por BORRAJO, Fernando: en conferencia de 11 de octubre de 2007.

(31) Directiva Defensa Nacional 2004

(32) BORRAJO, Fernando: Conferencia «Tendencias organización siglo XXI» de 11 de octubre de 2007.

una necesidad real, que requiere un planeamiento detallado y que permitirá el mejor cumplimiento de la misión en beneficio de nuestros «clientes»: la sociedad/nosotros. El liderazgo de nuestros mandos unido a la voluntad política son la clave del proceso de transformación. Nos enfrentamos a la etapa final de la formación de la *cultura de Schein* (33) que va a exigir un cambio cultural utilizando un *enfoque* multidireccional, para llegar a una cultura adaptada a los cambios.

Por último transmitir que somos unas Fuerzas Armadas innovadoras, con confianza e intentamos transmitir nuestro entusiasmo en que estamos siguiendo el camino correcto.

Bibliografía

Fuentes primarias

«Adecuación de la Defensa a los últimos retos de Defensa», *Monografía del CESEDEN*, número 65. ANTONIO ALCÁZAR, Carlos de, comandante: «Reflexiones sobre la transformación», *Revista Ejército*, 2006.

COLOM PIELLA, Guillem: «La transformación del Ejército español: primeras reflexiones», *Revista Ejército*, 2006.

— «Una mirada hacia el futuro: la transformación de las Fuerzas Armadas españolas».

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS): *Teoría de la organización*, Madrid, 2005.

«Organización más adecuada para el ejercicio del mando en el horizonte de planeamiento 2015-2020», trabajo del Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra (Dirección de Investigación y Análisis para el Combate).

Plan de transformación del Ejército de Tierra, segundo jefe del Estado del Estado Mayor del Ejército, 11 de marzo de 2007.

SANZ ROLDÁN, Félix: *La transformación de las Fuerzas Armadas Españolas*, Club Siglo XXI, 6 de junio de 2005.

Fuentes secundarias

Apuntes organización «Caces Li».

BARDAJÍ, Rafael: «La transformación de la defensa, criterios básicos», *Expansión*, número 21, 2005.

BUENO CAMPOS: *Organización de empresas*, editorial Pirámide.

GARSTKA, John J.: *El reto de la transformación*.

«Hipótesis y teoría de la organización», 2000, en: www.monografías.com

MARRERO, Inmaculada C.: *Hacia una nueva cultura de la defensa de España*, 2007.

TOFFLER, Alvin: *La tercera ola*, capítulo XIX: «Descifrando las nuevas reglas», 1980.
— *El shock del futuro*, 1970.

(33) TO capítulo 10: «Visión por etapas de la evolución de una cultura organizativa».

