

# APLICACIÓN DEL TRABAJO POR OBJETIVOS EN BUQUES DE LA ARMADA

Gonzalo MUÑOZ-DELGADO PÉREZ



## Introducción



A Armada, cuya valía se ha forjado a lo largo de los siglos, se enfrenta constantemente al desafío de mantener altos estándares operativos en sus buques. En la búsqueda incansable de la excelencia, surge el debate sobre la implementación del trabajo por objetivos como motor fundamental de la eficiencia a bordo. La adopción de este enfoque implica una transición hacia un paradigma más flexible y centrado en los resultados, permitiendo asimismo maximizar el bienestar del personal y el éxito de las medidas tomadas en lo referente a la

conciliación de la vida laboral y personal. Establecer objetivos claros y medibles ofrece una guía precisa que aporta una mayor adaptabilidad, fomenta la innovación y promueve la responsabilidad individual dentro de un marco colectivo.

El trabajo por objetivos requiere la consideración de múltiples factores para su implementación exitosa:

- Cultura organizativa y liderazgo: el éxito del trabajo por objetivos radica en una cultura organizativa sólida. Los líderes deben cultivar un ambiente de confianza, fomentar la colaboración y la responsabilidad individual. La transparencia en la comunicación y el liderazgo motivador son fundamentales para alinear a la dotación hacia metas comunes.



Personal de mantenimiento realizando inspección prevuelo. (Fuente: OCS AJEMA)

- Definición de objetivos claros, tangibles y cuantificables: establecer objetivos específicos (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*achievable*), relevantes (*relevant*), realistas (*realistic*) y con un límite temporal (*timebound*) —o lo que se conoce como SMARTT por sus siglas en inglés— es esencial. La precisión en la definición de metas evita confusiones y marca una derrota clara a todos y cada uno de los miembros de la dotación.
- Adaptabilidad y flexibilidad: los objetivos que se fijan han de permitir flexibilidad para adaptarse a cambios inesperados sin comprometer la seguridad y el éxito de las operaciones, y a su vez deben poder afrontar las circunstancias sobrevenidas que inevitablemente pueden surgir en el día a día.
- Recursos y capacitación: la provisión de recursos adecuados y la capacitación constante son pilares esenciales. El personal debe contar con las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y recibir la formación pertinente para enfrentar los desafíos operativos. El uso y maximización de nuevas tecnologías a todos los niveles permitirá ganar en eficiencia y posicionar a la Armada a la vanguardia del resto de marinas de nuestro entorno.
- Evaluación y retroalimentación constante: el seguimiento regular del progreso hacia los objetivos es crucial. La retroalimentación constructiva permite ajustar estrategias y corregir desviaciones, promoviendo así una mejora continua.

- Equilibrio entre exigencia y calidad de vida de la dotación: el establecimiento de metas ambiciosas no debe comprometer la seguridad ni el bienestar de nuestro personal. Es fundamental mantener un equilibrio entre la exigencia operativa (resultados) y el cuidado del recurso humano (captación y retención).
- Comunicación efectiva y colaboración: una comunicación clara y abierta es clave. La colaboración entre equipos y departamentos dentro del buque es básica para la consecución conjunta de objetivos.
- Sistema de reconocimiento y motivación: reconocer los logros individuales y colectivos fomenta la motivación y el compromiso. La implementación de incentivos y sistemas de recompensa puede fortalecer la adhesión al trabajo por objetivos.

Asimismo, factores y circunstancias como la evolución de las tecnologías y sus procesos asociados de mantenimiento de equipos y sistemas, la adecuación de la normativa en materia de personal en lo que respecta a vacaciones, permisos y descansos como principal pilar de la conciliación de la vida laboral y personal y la adaptación de las Fuerzas Armadas en materia de igualdad han conllevado inevitablemente un continuo y constante cambio en la metodología de las tareas y los trabajos a realizar en los buques de la Armada.

Además, en pos de la mayor competitividad, de la ganancia frente a la competencia y de la mayor eficiencia (relación entre eficacia y recursos utilizados para la consecución de unos objetivos), muchas empresas y organismos realizan una constante carrera por encontrar la mejor metodología de trabajo. De esta manera, obtienen no sólo el mejor producto en el menor tiempo posible (beneficio para la empresa), sino también una mayor motivación para sus trabajadores, lo cual redundará inequívocamente en más productividad.

Por último, a estos múltiples aspectos cabe añadir otro elemento determinante. La pandemia derivada del virus SARS-CoV-2 (COVID-19) no sólo ha modificado nuestro patrón de vida personal, sino que además ha desembocado en un cambio radical en la metodología de trabajo de múltiples empresas, que priorizan el teletrabajo por encima del trabajo presencial. La Armada no ha sido ajena a este cambio de modelo; sin embargo, la dificultad de aplicarlo en buques ha impedido su desarrollo como herramienta habitual.

## **Factores de estudio**

### *Cultura organizativa y liderazgo*

El cambio de metodología hacia el llamado trabajo por objetivos requiere una cultura organizativa que actualmente no se tiene en los buques en la Armada. Resulta difícil aplicar una regulación interna que permita planificar los

trabajos y las actividades previstos buscando la máxima eficiencia, por lo que se deberían enfocar todos los esfuerzos en la adaptación de estos nuevos procedimientos si realmente se busca trabajar por objetivos. Asuntos como los problemas de asignación de presupuesto y financiación, que impiden o prorrojan el acometimiento de obras o la adquisición de material en los precisos momentos en que se requiere; el recurso de personal en dotaciones reducidas, en las cuales las ausencias por motivos de muy diversa índole suponen una restricción operativa; la falta de formación o de experiencia en puestos clave sin la adecuada tutorización, o la progresiva dependencia de «terceros actores» para el sostenimiento de nuestros equipos, muestran un escenario desafiante y complejo que dificulta, más si cabe, el establecimiento de una base organizativa sólida que permita aproximarse al concepto de trabajo por objetivos.

La aplicación continua del liderazgo por parte de los cuadros de mando mitiga en parte esta problemática, pero no es suficiente para conseguir implantar con éxito esta nueva filosofía, al depender en gran parte de otros estamentos ajenos al buque, lo cual impide una correcta y efectiva planificación de los trabajos.

Sin lugar a dudas, el requisito imprescindible e indispensable para alcanzar la meta del trabajo por objetivos es la sinergia entre todos los implicados en el alistamiento operativo del buque.



Olimpiadas de adiestramiento en Seguridad Interior. (Fuente: OCS Armada)

*Definición de objetivos*

La definición de objetivos claros y tangibles es la base del trabajo por objetivos. Éstos deben ser ambiciosos, pero a la vez alcanzables y realistas. El diseño de una correcta planificación, el establecimiento de unas directrices claras por parte del mando y la correcta comprensión y asunción de las metas establecidas, no sólo por parte de la dotación sino también por los ya mencionados estamentos externos, son vitales para llevar a cabo la implantación exitosa de esta nueva metodología de trabajo.

*Adaptabilidad y flexibilidad*

La Armada siempre se ha caracterizado por su rápida respuesta y adecuación a las nuevas líneas de acción ante una situación cambiante. La flexibilidad es un valor intrínseco a la Institución y así debe seguir siendo si se quiere adoptar este nuevo procedimiento.

La continua evolución de las circunstancias que rodean al alistamiento de un buque o que afectan al desarrollo de las operaciones exige flexibilidad y adaptación a las nuevas circunstancias. Un mínimo cambio, como puede ser el reparto de personal de guardia o de servicio, la baja médica de un miembro de la dotación, la activación del buque para una salida a la mar inesperada, una avería incidental de un sistema vital del buque o un cambio en las prioridades de sostenimiento que establece el Apoyo a la Fuerza son ejemplos de situaciones que obligan constantemente a establecer cambios en la planificación y que por tanto afectan negativamente en el proceso de implantación del trabajo por objetivos.

Pero no debemos caer en el error de confundir adaptabilidad o flexibilidad con anarquía o desorganización. La adaptabilidad no debe suponer una modificación en la hoja de ruta o en los objetivos marcados, sino un ajuste de los medios para conseguir el fin. Y para que la sinergia entre la organización del buque y el resto de implicados se mantenga firme, la continua comunicación debe marcar la diferencia.

*Recursos y capacitación. Evolución de las nuevas tecnologías*

El desarrollo de una nueva metodología de trabajo requiere una provisión de recursos asociada. Cualquier medida que se adopte en pos de la eficiencia y del bienestar y calidad de vida de nuestro personal lleva asociada consecuentemente un aumento del gasto, bien sea de recurso de personal, de material o económico.

Dotar a los buques y arsenales (ramos, organismos técnicos y grupos de apoyo al sostenimiento) de personal cuantitativamente, en lo que a porcentaje de cobertura se refiere, y cualitativamente, es decir, con la adecuada formación y experiencia para afrontar con garantías los trabajos del día a día, es fundamental para la consecución de los objetivos, como también lo es proveerlos de las herramientas y el material necesarios para el desempeño de las labores encomendadas. De nada sirve disponer de personal con conocimientos, formación y experiencia si no se cuenta con el recurso de material.

Si bien no dependen directamente de la Armada, estos aspectos deben ser estándares y requisitos a exigir a las empresas contratadas, que han de contar con el personal adecuado en número y calidad al objeto de acometer las obras de manera eficaz y eficiente en tiempo y forma.

Asimismo, la integración de nuevas tecnologías desempeña un papel crucial en la implementación efectiva del trabajo por objetivos en los buques de la Armada, ya que pueden potenciar este nuevo enfoque mediante los siguientes procedimientos:

- Sistemas de gestión de objetivos: las plataformas digitales especializadas deben facilitar la definición, el seguimiento y la evaluación de objetivos. Estas herramientas permiten establecer metas claras, asignar responsabilidades y realizar un seguimiento en tiempo real del progreso, proporcionando una visión integral a la dotación y al mando y creando un entorno colaborativo con los estamentos externos al buque.
- Comunicación y colaboración remotas: las tecnologías de comunicación avanzadas, como los sistemas de videoconferencia y las redes seguras, posibilitan la conexión entre las dotaciones, incluso estando dispersas geográficamente, facilitando la coordinación y el intercambio de información en tiempo real para alinear esfuerzos (sinergia) hacia objetivos comunes.
- Sistemas de monitorización y automatización: la implementación de sistemas de monitorización avanzados, como sensores IoT (internet de las cosas) y tecnología de automatización, optimiza la eficiencia operativa, ya que permiten recopilar datos relevantes, mejorar la toma de decisiones y optimizar procesos, lo que contribuye directamente a la consecución de objetivos específicos.
- Análisis de datos avanzados: las herramientas de análisis de datos, como el *big data* y la inteligencia artificial, posibilitan procesar grandes volúmenes de información para identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora. Esto ayuda a tomar decisiones informadas y a ajustar estrategias para alcanzar los objetivos con mayor precisión.
- Entrenamiento y simulación: las simulaciones avanzadas y las tecnologías de realidad virtual pueden utilizarse para entrenar a la dotación



Exámenes por destino dentro del Plan I + A del buque. (Fuente: OCS Armada)

en escenarios operativos diversos, permitiendo la práctica de situaciones reales y el perfeccionamiento de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

- Seguridad cibernética: con la creciente dependencia de sistemas digitales, se vuelve fundamental contar con medidas robustas de seguridad cibernética. Garantizar la protección de datos y sistemas es crucial para evitar interrupciones que puedan afectar a la consecución de los objetivos.

La combinación estratégica de estas tecnologías en los buques de la Armada potenciaría la eficiencia y la precisión en el logro de los objetivos. Sin embargo, su implementación debe ir acompañada de la capacitación adecuada de la dotación y de la actualización continua de dichas tecnologías, asegurando así que estas herramientas sirvan como facilitadoras y no como obstáculos en la misión. En conjunto, representan una oportunidad emocionante para optimizar la capacidad operativa de la Armada, posibilitando la consecución efectiva de objetivos estratégicos y fortaleciendo su posición como una fuerza naval de vanguardia en el contexto internacional.

### *Evaluación y retroalimentación constantes*

El control constante sobre el cumplimiento de objetivos, la comprobación de los niveles de esfuerzo y bienestar de la dotación y la retroalimentación constructiva permiten ajustar estrategias, mantener sinergias, depurar errores y corregir desviaciones, promoviendo una mejora continua.

Este proceso de evaluación es crítico para asegurar el éxito del trabajo por objetivos, por lo que debe ser integral, en el que participen todos al objeto de aportar datos fiables que sean analizados desde una perspectiva global.

### *Equilibrio entre exigencia y calidad de vida*

El mayor activo que posee la Armada es su personal. Una máxima a tener siempre presente es su bienestar y su calidad de vida —sin menoscabo de los altos estándares de exigencia que deben alcanzar—, en un entorno de confianza, cohesión y de motivación. Y como tal debe orientarse el trabajo por objetivos que, si se logra implantar con éxito, sin duda alguna cambiará el modo de vida del personal sin afectar al cumplimiento de la misión.

La mejora de las condiciones laborales y la conciliación familiar han producido una notable mejora en la calidad de vida del personal al servicio de la Armada. Ejemplos como el permiso de paternidad, cuyo derecho ha adquirido un carácter igualitario respecto al de maternidad y que actualmente está regulado en dieciséis semanas; el descanso obligatorio por actividades y guardias tras 24 horas ininterrumpidas de servicio; el estipulado por cada sábado o festivo de navegación o maniobras, o el concedido por traslado de residencia, dan clara cuenta de que se ha ganado mucho en el ámbito personal, si bien estas mejoras acarrear limitaciones que en algunos casos suponen una merma operativa importante y requieren medidas paliativas, tanto organizativas —planificación de horarios y actividades— como administrativas —programación de trabajos y mantenimientos por destinos y servicios y de gestión de personal comisionado llegado el caso—.

Las medidas de conciliación que mayor merma operativa suponen son aquellas que ausentan al personal de su puesto de trabajo durante mayor tiempo, sin que el sistema de gestión de la Armada tenga herramientas suficientes para paliarlas a corto plazo o no al menos de manera total. Éste es el caso de las reducciones de jornada por razón de guarda legal o cuidado de hijos, o las licencias por asuntos propios o por estudios. El mayor problema al que se enfrentan los buques en la actualidad es precisamente el escaso recurso de personal en relación con el número de horas/hombre necesarias para llevar a cabo el sostenimiento y el adiestramiento necesarios, a lo que se añade el resto de la normativa en materia de conciliación de la vida laboral y personal, que agrava aún más si cabe esta situación. Esto deriva en un continuo estudio por parte

del mando de las prioridades y de las necesidades del servicio, caso por caso y situación por situación, lo que en ocasiones conlleva la dilación o el aplazamiento en la aplicación de determinadas medidas de conciliación. Si estas circunstancias se demoran en el tiempo o se dan en repetidas ocasiones, afectan muy negativamente en la motivación del personal y rompen la confianza que debe existir entre el mando y sus subordinados.

### *Comunicación objetiva y colaboración*

Cada miembro de la dotación debe sentirse partícipe no sólo de los trabajos y actividades a realizar, sino también de la planificación de los mismos. Una efectiva y continua comunicación entre los cuadros de mando y los subordinados permite aunar esfuerzos, asignar prioridades, actualizar objetivos y, en definitiva, remar en la misma dirección. Las directrices del mando han de ser claras y, en la medida de lo posible, basadas en el asesoramiento del personal con mayor experiencia a bordo. Asimismo, esta comunicación debe ser fluida y efectiva con todos los estamentos implicados en el alistamiento del buque, de tal modo



Adiestramiento de atención de emergencia en combate. (Fuente: OCS AJEMA)

que se puedan obtener las adecuadas sinergias entre la Fuerza, el Apoyo a la Fuerza (en el que también juegan un papel importante las empresas contratadas para el mantenimiento y sostenimiento de nuestros equipos y sistemas) y los mandos orgánicos/operativos. Este entorno colaborativo ha de ser lo suficientemente sólido y fiable como para permitir mantener operativos los buques en alta disponibilidad, alistar a los que inician el ciclo operativo y proporcionar el descanso de las dotaciones en los períodos que sea posible (permisos posmisión, descansos por realización de guardias o servicios, conciliación, etcétera).

### *Sistema de reconocimiento y motivación*

El éxito operativo de un buque de la Armada está intrínsecamente ligado a la efectividad de su personal. Establecer un sistema integral de reconocimiento, motivación y recompensas es fundamental para mantener altos niveles de moral y rendimiento. El rendimiento efectivo y la cohesión del personal a bordo de un buque con sus mandos y con la propia Institución son esenciales para alcanzar el éxito. La implementación de estos elementos contribuye no sólo al bienestar individual de los miembros de las dotaciones, sino también a la capacidad general de cumplir con las misiones asignadas de la manera más eficiente.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, los incentivos económicos se centran en retribuciones derivadas de actividades o misiones realizadas o por especial dedicación (concepto general), sin tenerse en cuenta los resultados obtenidos o el rendimiento particular del personal. No existe la posibilidad de establecer un sistema de recompensas económicas o de incentivos como ocurre en el ámbito privado. Si esto fuera factible, abriría un amplio abanico de medidas que mejorarían la motivación y la moral de nuestro personal. La remuneración de guardias o servicios — como se aplica en el ámbito de la Sanidad— o el incentivo económico por un destacado trabajo, logro o por un especial rendimiento (concepto particular) aumentarían la satisfacción laboral, la motivación y, por tanto, el rendimiento.

Además, la adopción de medidas como el cierre de los buques tras el despliegue (situación de baja disponibilidad), la adaptación de los horarios de la dotación basados en la planificación de obras o de adiestramientos evitando tiempos innecesarios a bordo, la mejora de los sistemas de seguridad de los buques para minimizar el personal de guardia o servicio, etc., generarían un clima de compromiso por parte del mando con su personal y de confianza de toda la dotación hacia sus jefes.

## Conclusión

La implantación del método de trabajo por objetivos en buques *a priori* permitiría obtener un mayor rendimiento y una mejora sustancial de la calidad de vida de nuestro personal, ganando notablemente en eficacia y eficiencia.

No obstante, este proceso no está exento de dificultades y desafíos que habría que analizar antes de «dar adelante». En un entorno tan riguroso y desafiante como es un buque de la Armada, la fijación de metas debe ser equilibrada y realista, evitando presiones excesivas o desequilibrios que puedan comprometer la operatividad de la Fuerza y poner en riesgo la seguridad o el bienestar de la dotación.

Además, la implementación exitosa de este modelo requiere una cultura organizativa sólida, en la que la comunicación transparente y la colaboración sean pilares fundamentales. El mando debe desempeñar un papel crucial al inspirar, motivar y crear sinergias que permitan alcanzar los objetivos marcados. El trabajo por objetivos puede catalizar la eficiencia operativa en la Armada, generando una mayor agilidad para adaptarse a los demandantes y cambiantes escenarios actuales.

En conclusión, el trabajo por objetivos emerge como una herramienta prometedora para potenciar la eficiencia en los buques de la Armada. Su implementación exitosa dependerá de una combinación precisa de liderazgo efectivo, comunicación transparente y un enfoque equilibrado hacia metas realistas y alcanzables.

La inversión económica que acarrearía, los cambios organizativos que sería necesario adoptar o la indispensable sinergia entre el buque y todos los implicados externos suponen un reto importante que demanda un análisis más pormenorizado para poder tomar la decisión correcta; aunque se otea un horizonte complejo si se tienen en cuenta la actual situación económica y la evolución a la baja de los recursos de personal y de material a medio plazo.



Apoyo logístico del *Gato 310* a la FIMEX-H en la Base Fort Liberté (Haití) durante la misión MINUSTAH, 30 de octubre de 2004.  
(Foto: David Silvestre Barrio)

