

TELETRABAJO EN LA ARMADA. UNA REALIDAD NECESARIA

Jesús ABRAHAM FERNÁNDEZ



Antes de comenzar a leer el presente artículo, y a fin de evitar algunos estigmas que condicionen la lectura del mismo, me gustaría resaltar que teletrabajo NO ES lo mismo que trabajar desde casa, necesariamente.



A actual crisis sanitaria provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, conocido como COVID-19, ha acelerado los cambios que se vislumbraban para las próximas décadas. Algunas organizaciones, no ajenas a estos cambios tan repentinos, han tenido que adaptar sus medios a fin de mantener unos servicios mínimos. Otras, las más flexibles, innovadoras y emprendedoras, han decidido abrazar una transformación que les permita no solo seguir ofreciendo un buen servicio, sino también coger cierta ventaja competitiva.

Esa transformación va, inexorablemente, unida a la necesaria transformación digital (TD) que se requiere en todas las instituciones públicas o privadas hoy en día para seguir «vivas». Una TD que, como nos recuerda el capitán de navío Joaquín Fournier Guimbao (1), va mucho más allá de la mera digitalización.

Así pues, es en este nuevo escenario «pandémico» donde debemos tratar de llevar esa iniciativa de la que nos habla el capitán de navío Fournier; no solamente en el plano digital, sino en el organizacional y, por encima de todo, cognitivo. Venciendo nuestras propias resistencias al cambio y tratando de

(1) FOURNIER GUIMBAO, Joaquín: «La transformación digital: un aliado estratégico en la era COVID». Documento de Opinión IEEE 27/2021. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO27_2021_JOAFOU_Transformacion.pdf y/o enlace *bie3* (consulta 21/05/2021).

adaptar nuestro *modus operandi* al nuevo escenario social, económico y político; sin menoscabo de nuestros valores, tradiciones y necesidades operativas; pero tratando de evitar caer en el estancamiento y la autocomplacencia. Y para ello debemos no solamente aceptar, sino fomentar un espíritu crítico constructivo y el mejor talento de aquellos miembros de la Armada, independientemente de su empleo o escala, que puedan aportar soluciones a este disruptivo modelo.

Uno de estos cambios disruptivos ha sido, por imperiosa necesidad, el teletrabajo. El cual ha llegado repentinamente y sin tiempo para poder planificarlo, desarrollarlo e implantarlo como quizás nos hubiese gustado. Pero que con sus más y sus menos nos ha demostrado que en algunos puestos de trabajo no solamente se puede utilizar este modelo laboral, sino que además es más beneficioso tanto para la organización como para el personal.

Las nuevas herramientas digitales, así como el elevado coste de vida y los problemas derivados de la falta de una adecuada conciliación familiar, están obligando a muchas empresas civiles a adaptarse a los nuevos tiempos mediante una nueva organización productiva.

Los departamentos de RR. HH. están haciendo un gran esfuerzo para adecuar sus plantillas al nuevo entorno laboral. Un entorno donde emergen con fuerza dos activos no tangibles considerados de gran relevancia para el éxito y la supervivencia de la empresa, el dato y el talento.

A fin de obtener el mejor rendimiento de ambos activos, las empresas están buscando fórmulas para que puedan converger de la mejor manera. Y esta manera pasa, ineludiblemente, por la digitalización de todos los procesos (primarios, apoyo y administrativos) en torno a un sistema informatizado de gestión. Esta es, sin duda, la esencia del sistema ARGO que se está desarrollando en el seno del MINISDEF y que, recordemos, fue una iniciativa de la Armada.

Una vez desarrollado este sistema, en el que el talento y el dato se fusionan en un sistema que podrá llevar, en un futuro no muy lejano, sistemas de *Big Data* o Inteligencia Artificial, es necesario abordar con cierta urgencia otro de los esenciales factores que permitiría adecuar la correcta armonización de la organización, el teletrabajo.

Considerando los casos de éxito de algunas de las empresas actuales, las nuevas herramientas TIC disponibles en el mercado, y una nueva organización productiva centrada en un sistema de gestión de la información 4.0 como SICOR, se hace por tanto necesario definir, dentro de los *Job Post* (o *CPT*) de cada unidad, cuáles de ellos pueden funcionar en modalidad teletrabajo y qué herramientas TIC son necesarias para poder hacerlo.

Al hablar de teletrabajo, el lector entenderá la posibilidad de que ciertas personas puedan desarrollar su actividad laboral desde el salón de su propia casa. Nada más lejos de la realidad.

Habida cuenta de la especial idiosincrasia de nuestra institución, en la cual se maneja información clasificada dentro de redes completamente aisladas, la modalidad teletrabajo se traduce realmente en una modalidad «deslocalizada», es decir, en una instalación militar dotada de las adecuadas medidas de seguridad física y de la información.

Si bien este estudio parte de una matriz DAFO, a objeto de una mejor comprensión se ha decidido desglosar los cuatro puntos en: ventajas e inconvenientes.

Ventajas

Esta situación permitiría, especialmente en las unidades de tierra que es donde se puede practicar esta modalidad, disfrutar de las siguientes ventajas:

- Disponer de la totalidad del personal durante todos los días de la semana, independientemente de que trabajen en su destino o a distancia. Es decir, podría reducirse en cierto grado la actual medida de conciliación que permite, ampliando la jornada laboral de algunos días, ausentarse del destino lunes o viernes.
- Mejora de la conciliación familiar para el personal destinado en tierra. Personal que, por lo general, ya ha sufrido a nivel familiar los inconvenientes de la distancia durante largas temporadas en la mar.
- Mayor continuidad y voluntariedad en ciertos destinos, especialmente en aquellos que actualmente están ubicados físicamente en Madrid. Aumento, por lo tanto, de la productividad.
- Ahorro de costes, al no necesitar tantos servicios logísticos para el personal destinado en Madrid. (residencias, oficinas, vehículos, servicios, mobiliario, etc.). Como ejemplo, la compañía británica British Airways ya ha iniciado el proceso de reajuste económico-financiero y estudia la venta de su actual sede en Londres para reducir costes (2).
- Ahorro de gastos, al ralentizar la rotación y, por ende, el dinero destinado a la compensación económica por vivienda y los traslados de residencia.
- Reducción de tiempos muertos y no productivos propios de la interacción física. (los conocidos como *ladrones del tiempo*).
- Mejora de la motivación del personal, de su conciliación familiar y, por ende, de su salud física y psicológica al evitar traslados semanales

(2) <https://elpais-com.cdn.ampproject.org/c/s/elpais.com/economia/2021-03-19/british-airways-estudia-la-venta-de-su-sede-en-londres-ante-el-avance-del-teletrabajo-y-la-necesidad-de-liquidez.html?outputType=amp> (consulta 21/05/2021).

- desde sus destinos a localidades de residencia familiar.
- Aumento del poder adquisitivo y la calidad de vida del personal.
 - Mejora de la resiliencia ante crisis como la que actualmente vivimos.
 - Posibilidad de *Hubs* de trabajo interejércitos fuera del Órgano Central para una mejor relación y conocimiento de los Ejércitos y la Armada.



Inconvenientes

Entre los inconvenientes observados, que también los hay, cabe reseñar los siguientes:

- Adecuación de la Organización al nuevo entorno de trabajo. Cambio de mentalidad.
- Vencimiento de la resistencia al cambio.
- Formación del personal en el uso y manejo de las nuevas herramientas TIC en su puesto de trabajo físico.
- Adaptación de las infraestructuras físicas y tecnológicas en las instalaciones deslocalizadas.
- Aumento del gasto en la fase inicial. Adecuación a los PGE.
- Ausencia de interacción personal. Factor humano.
- Aumento del gasto en pasaportes (asistencia periódica a reuniones presenciales).

No obstante, los inconvenientes son relativamente fáciles de subsanar. Y ni que decir tiene que las ventajas superan con creces a los inconvenientes.

En cuanto al recurso económico y, por ende, el apoyo presupuestario y político, cabe esperar que una vez recibidos los fondos derivados de la partida europea *EU next generation funds* (un plan de estímulo que la UE pondrá a

disposición de los Estados en forma de transferencias y créditos, y de los que se prevé recibir en España 140.000 millones de euros condicionados a la modernización de la economía (transición ecológica, transformación digital, etc.), se pueda permitir no solamente subsanar, sino favorecer el «escollo» económico actual de la Armada. Siempre y cuando presentemos proyectos viables y eficientes, el Gobierno podrá ver con buenos ojos una «inyección de liquidez» extraordinaria que nos ayudará a conseguir la necesaria TD y, a la postre, poder utilizar los recursos economizados en otras partidas necesarias.

Es quizás en el cambio de mentalidad donde estriben los mayores inconvenientes. A pesar de la necesidad, posibilidad y beneficios mostrados, realizar una transición hacia este nuevo modelo requiere de la voluntad de toda la organización; pues el esfuerzo a realizar es mayúsculo y, principalmente, desligarse de ciertos dogmas tan férreamente instalados en nuestros subconscientes es tarea ardua y no siempre apetecible.

¿Cómo desarrollar este modelo de teletrabajo?

Como he dicho al comienzo del artículo, lo primero que debemos hacer para desarrollar el modelo es tener la posibilidad, la necesidad y, quizás lo más importante, la voluntad. Las dos primeras se dan actualmente, pero debemos seguir trabajando en el tercer factor, la voluntad de abrazar el cambio. Y todo ello, lógicamente, con una visión: «Una Armada más preparada en un entorno menos estable».

Para ello, deberíamos comenzar planteándonos cuáles son las actividades diarias que aportan valor y cuáles no. Parece de perogrullo, pero tras una profunda reflexión seguro que encontramos varias que no aportan absolutamente ningún valor y que se convierten, por lo tanto, en *un ladrón de tiempo*.

A continuación, deberíamos plantearnos si aquellas tareas que aportan valor se pueden digitalizar (convertir en procesos de trabajo a través de un sistema de gestión de información de dato único. Dígase SICOR, preferiblemente, o cualquier otro).

Seguiríamos, tratando de buscar ineficiencias. Es decir, datos o procesos idénticos que fluyen por diferentes cadenas y/o sistemas. Duplicidades.

Una vez eliminadas las duplicidades e ineficiencias, digitalizados los procesos y suprimidas las actividades insustanciales deberíamos *barnizar* el resultado con una «capita» de MIRADO. Qué medios necesito (*hardware, software*, adecuación de infraestructuras, personal, cursos de formación); quién nos va a ayudar a llevarlo a cabo (lógicamente, se requerirán los servicios de una consultoría que ya haya efectuado este tipo de cambios de modelo organizativo con anterioridad a fin de evitar sobre costes y errores); cómo nos vamos a organizar en los diferentes niveles; cuánto me va a costar a corto, medio y largo plazo esta transformación (lo que no me aporta beneficio, no

me vale); de dónde voy a obtener los medios necesarios y dónde los voy a ubicar; y, finalmente, cuánto tiempo voy a invertir en ejecutar el programa.

El modelo

He aquí, quizás, el aspecto más espinoso del proceso. Elegir el modelo de teletrabajo que mejor se adapta a las necesidades de la organización.

Existen diferentes variantes: *Flexwork*, *Hub & Spoke*, *remoto «plus»*, *Coworking*, *Workation*, *Room office*, etcétera.

No obstante, la especial idiosincrasia de nuestra institución, tan arraigada a sus valores y tradiciones, la especial particularidad de información que maneja, la importancia del factor humano que ofrece el equipo, y en el caso de las unidades a flote la imposibilidad de replicar el lugar de trabajo en cualquier punto impide que valga cualquiera de las variantes anteriores.

Así pues, el modelo debería ser un híbrido de algunas de las anteriores y diferenciando entre los puestos de la Fuerza, y los del Cuartel General (C. G.) y el Apoyo a la Fuerza.

- En el caso de la Fuerza, el modelo a emplear estaría por motivos obvios bastante restringido. Pues los buques, las armas, los vehículos y las aeronaves están donde están.

No obstante, quizás se podrían organizar jornadas de trabajo en remoto para aquellas labores de formación que el día a día del buque dificultan sobremanera. Como ejemplo sirvan las «Jornadas SEGOP». Dos días dedicados completamente a impartir conferencias sobre Seguridad Operativa y cuya ayuda a la enseñanza es, en la gran mayoría de ocasiones, un *Power Point*.

Para una persona residente en Murcia y que debe acudir a Cartagena, supone un ahorro de tiempo de dos horas diarias y alrededor de 120 km en combustible.

En el caso de una pandemia, como ha sucedido, se podría continuar (no sin ciertas dificultades) con la instrucción de la dotación a través de plataformas de formación online. E incluso con la realización de ciertas gestiones de forma completamente remota.

- En el caso del C. G. y del Apoyo a la Fuerza, es quizás donde más ventajas podríamos encontrar. Estos entornos de trabajo pueden ser más flexibles, pues la herramienta de trabajo suele ser un ordenador y un teléfono (este último, incluso, integrado en el propio PC como un servicio más).

En estos casos se pueden abrazar varios modelos, especialmente si el entorno físico y tecnológico de trabajo se amplía a nivel MINISDEF. Estos

nuevos espacios de trabajo podrían ser una hibridación entre el modelo *Hub & Spoke*, es decir, los modelos donde la propia organización establece espacios de *coworking militar* dentro de las propias instalaciones militares, y con las garantías de seguridad física y de la información necesarias; el modelo *workation*, en el que el miembro de la Armada puede ir variando su domicilio conforme a sus preferencias (de junio a octubre trabajo en Palma y de octubre a junio en Cartagena, por poner un ejemplo); o incluso el modelo *remoto plus*, en el que una semana al mes trabajo en el lugar físico donde está mi destino (C. G., JAL, etc.) y las otras tres en alguno de los espacios de *coworking militar* habilitados que mejor se adapten a cada situación personal y/o familiar (Arsenal de Cartagena, Base Naval de Rota, Estación Naval de Porto Pi, Subdelegación de Defensa de Valencia, Acuartelamiento de la BRILAT en Pontevedra, etc.). Este modelo produciría ciertas duplicidades al necesitar, además de los puestos de trabajo de sus destinos, los del *coworking militar*. Sin embargo, favorecería una mejor relación y conocimiento inter ejércitos más allá del Órgano Central.

Estos espacios de *coworking* podrían ser locutorios ambientados con temática marinera o similar a la de la foto, buscando un efecto psicológico mediante un entorno visual y acústico apropiado. Muchos estudios (3) demuestran un



Espacio temático de *coworking*. (Foto: Luis G. Mendoza López)

(3) <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/5893>.



Entorno temático *coworking* Google. (Foto: www.iebschool.com)

gran aumento en el rendimiento laboral en aquellos lugares de trabajo donde se mima con detalle el entorno visual y acústico. Este aumento viene dado por alguno o varios de los siguientes motivos: mejora del estado de ánimo, estimula la creatividad, aumenta la concentración, fomenta el trabajo en equipo y mejora el clima laboral.

Como pueden ver, son muchas las opciones y los modelos que nos permiten actualmente las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la información. Técnicamente el problema está resuelto. Pero la resistencia a un cambio inevitable aún no nos ha permitido desprendernos de ese cordón umbilical en forma de presencia laboral al que llevamos atados desde hace siglos.

El modelo, pues, debe estar orientado hacia objetivos. Unos objetivos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. Es decir, SMART.

Un modelo que debe sustentarse en un adecuado sistema informático de gestión que procure todos los servicios que se requieren para el correcto desarrollo de los cometidos a efectuar. Y que sea capaz de implementar nuevos protocolos de *Big Data* e Inteligencia Artificial que permitan reducir los tiempos y mejorar la productividad.

Si tenemos una misión, una visión y unos objetivos para alcanzarla, fruto de la necesidad y la posibilidad, solamente nos queda aportar nuestra mejor voluntad para lograr el éxito.

Conclusión

La crisis del COVID-19 ha venido a acelerar unos cambios que ya se profetizaban. El teletrabajo ha sido, quizás, uno de los mayores cambios a los que forzosamente nos hemos tenido que adaptar.

Una vez atestiguado que este nuevo modelo laboral es ya una realidad posible, únicamente queda afrontar esta realidad con optimismo, voluntad y moral de victoria. Tres elementos clave para conseguir obtener las mejores oportunidades que todo cambio disruptivo brinda. Un cambio que no debe olvidar nuestra esencia, valores, tradiciones e idiosincrasia; pero que tampoco puede obviar las sabias palabras de Charles Darwin, que decían: «Las especies que sobreviven no son las más fuertes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio».

Y para este cambio, como para cualquier otro, se necesitan líderes que sean capaces de, con espíritu constructivo, ser críticos, aceptar el cambio como una etapa más en la evolución humana y tener la voluntad y el compromiso necesarios para guiar a la Armada hacia un nuevo entorno socio laboral centrado en la gestión del talento, el valor del dato y la optimización de los recursos. Un entorno en el que el recurso de personal es el más importante, pues sin personal cualificado y motivado será imposible hacer frente a los retos y amenazas que asoman por el horizonte. Debemos hacer más con menos. Y deberemos hacerlo mejor.

No debemos olvidar que nuestra gente, además de su férrea vocación militar, también tiene obligaciones familiares y personales. Unas obligaciones que cada día son más exigentes.

Para ciertas empresas, proveer un entorno de trabajo que facilite la conciliación familiar y a la vez mejore la productividad ya es posible. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han permitido deslocalizar y flexibilizar multitud de puestos de trabajo; mejorando no solo el producto y los costes de las empresas, sino también la calidad de vida de sus empleados; los cuales se han convertido en el activo más valioso de cualquier organización dado el tiempo, esfuerzo y dinero que cuesta atraerlo, formarlo y retenerlo.

Asistimos diariamente a una lucha fratricida entre diferentes organismos públicos y privados por hacerse con el mejor talento. Una lucha que empieza ya a afectar de pleno a las Fuerzas Armadas y, como no, también a la Armada. Grandes multinacionales y también numerosas PYMES han observado el gran valor añadido que aporta el personal militar a sus plantillas, y se han lanzado de pleno a captarlo.

La Armada tiene un gran factor de ventaja, la vocación de quienes pertenecen a ella. No obstante, quedarse atrás y no querer aceptar la realidad de este cambio puede suponer un problema en un futuro; pues nuestro personal tiene actitudes y aptitudes cada vez más apreciadas en el sector privado.

Habida cuenta de que no se puede competir salarialmente con muchas de las empresas que llaman a diario a la puerta, quizás sean la vocación, los valores y un entorno de trabajo que facilite la conciliación familiar un atractivo que redunde en un beneficio mutuo. Está en nuestras manos hacer que ello sea posible.

El teletrabajo es ya una realidad, una necesidad. Debemos aceptarla y organizarla. No hay opción.

«El cambio es la norma; a menos que una organización vea que su tarea es liderar el cambio, esa organización no sobrevivirá». Peter Drucker.

