

GESTIÓN DEL TIEMPO EN ESTADOS MAYORES. ¿EL NUEVO RECURSO MÁS PRECIADO?

Gabriel PITA DA VEIGA SUBIRATS



*Lo que es importante rara vez es urgente.
Lo que es urgente rara vez es importante.*

D. Eisenhower

El tiempo como recurso



S es común en muchas organizaciones reconocer que su recurso máspreciado es el personal. Las *Líneas Generales de la Armada* no son una excepción y establecen que es el «más importante de nuestros recursos».

Sin embargo, desafortunadamente, el número de efectivos continúa en descenso, con una Fuerza y una estructura organizativa que se mantiene.

Cada vez hay menos personas, pero la Armada debe cumplir con las mismas misiones. Esto ineludiblemente implica que cada individuo tiene que abarcar más tareas, que deberán efectuarse además en menos tiempo. Si menos personas son capaces de efectuar las mismas tareas, también se está produciendo un ahorro económico. El tiempo se convierte así en un recurso crítico.

Y si el tiempo ya es un recurso crítico para todos, cada vez tiene más valor en el nivel del liderazgo, del mando, que puede verse ahogado en la rutina diaria sin tiempo suficiente para el pensamiento estratégico y la toma de decisiones. La era de la información y las nuevas tecnologías nos lleva a ciclos de decisión cada vez más cortos que pueden saturar la capacidad de los líderes para asumirlos.

El tiempo en los Estados Mayores



(Fuente: thumbs.dreamstime.com)

El Estado Mayor de la Armada (EMA), como principal órgano auxiliar de mando del AJEMA, además de los cometidos que tiene formalmente encomendados (1), debe velar también por que el mando disponga del tiempo necesario para la toma de decisiones.

Esto es indudablemente más decisivo en Estados Mayores operativos en los que el adversario tratará de utilizar en su favor la posible sobrecarga de los mandos y la falta de eficacia en la toma de decisiones.

Sin embargo, el EMA, como núcleo coordinador de toda la Armada, puede ser el motor del cambio cultural necesario que debe contribuir a mejorar la eficiencia de todos los procesos.

El examen de conciencia a nivel personal

Escribir sobre gestión del tiempo no es fácil, sobre todo porque ¿quién puede decir que domina o gestiona idealmente su tiempo? ¿Quién no se ha encontrado dedicado a tareas impuestas por un tercero ajeno al equipo, con un plazo limitado, que impiden el trabajo continuado en los proyectos que considera más importantes? Poniendo un ejemplo más concreto, ¿quién no se encuentra dedicado a responder uno o varios mensajes u oficios SIMENDEF, privado del control de su propio tiempo? Corremos el riesgo de que en lugar de avanzar hacia una organización centrada en el conocimiento (*Knowledge-Centric Organization*) lo hagamos hacia una organización gobernada por el SIMENDEF (*SIMENDEF Driven Organization*).

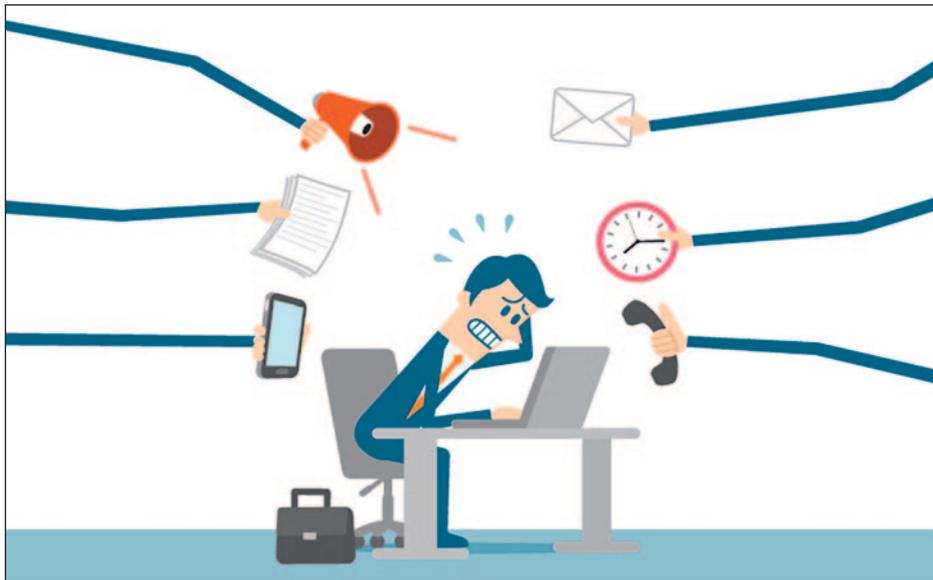
(1) El EMA asiste al AJEMA en el ejercicio de sus competencias y en las responsabilidades que tiene asignadas, proporcionándole los elementos de juicio necesarios para fundamentar sus decisiones, traducir estas en órdenes y velar por su cumplimiento.

Esa sensación de perder el control de nuestro propio tiempo y de que las tareas rutinarias y de gestión acaban ocupando el mayor porcentaje de la jornada de trabajo está cada vez más presente. El avance en los planes de largo plazo siempre debe realizarse a costa de prolongar indefinidamente la jornada y es obligado buscar una solución.

Este problema no es propio únicamente de nuestra Institución. Las Fuerzas Armadas en general, las marinas de nuestro entorno y también las principales organizaciones empresariales luchan para encontrar la eficiencia en sus procesos y para proporcionar a sus líderes las herramientas que permitan gobernar la organización sin caer en la sobreinformación y la microgestión que han traído las nuevas tecnologías. No deja de ser curioso que esta tendencia observada en las últimas décadas ha sido asumida por los oficiales de Estado Mayor como inevitables.

La receta para solventar el problema no está clara y es evidente que no hay una solución que valga para todos los supuestos. Lo que sí puede vislumbrarse es la necesidad de un cambio cultural y una evaluación continuada y dinámica. Ese examen de conciencia debe hacerse a nivel individual, pero también colectivamente (sección, división, Estado Mayor) como organización.

El siguiente decálogo puede servir para hacer un autodiagnóstico sobre nuestro grado de eficiencia en la gestión del tiempo:



(Fuente: davidsonbelluso.com)

- ¿Tiene su puesto de trabajo definidas sus responsabilidades?
- ¿Programa su tiempo y establece prioridades a diario?
- ¿Sabe discernir entre lo importante y lo urgente?
- ¿Respetar el tiempo ajeno?
- ¿Consigue evitar las interrupciones y sabe decir «no»?
- ¿Evita contestar al teléfono cuando tiene visitas?
- ¿Ha suprimido o acortado reuniones?
- ¿Cumple sus plazos, delega tareas y evita demorar asuntos?
- ¿Dedica suficiente tiempo a motivar a su equipo?
- ¿Reserva tiempo para su familia y para su desarrollo personal?

Los riesgos de una gestión del tiempo ineficiente

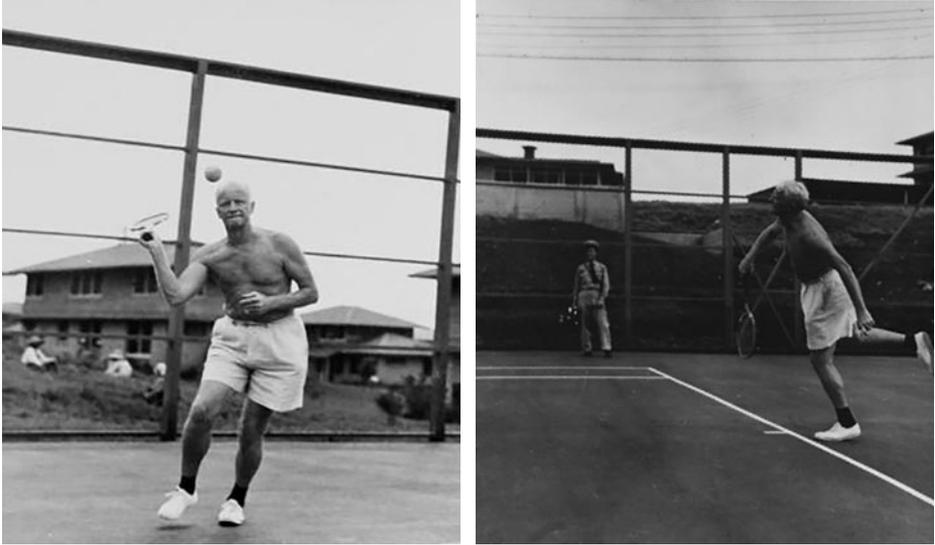
Tras este análisis, llegaremos a la conclusión de que, en muchos casos, el volumen de información que debe manejar la organización y el tiempo empleado en tareas rutinarias o de gestión dejan muy poco margen de tiempo libre para afrontar los problemas inesperados. En cualquier organización el factor más importante para superar desafíos imprevistos es disponer de margen de maniobra suficiente. Pero, ¿disponen nuestros líderes de ese tiempo?

En su artículo «No Time for Victory», publicado en la revista *Proceedings*, Trent Hone y el capitán de navío Dale Rielage identifican las siguientes consecuencias para una organización sin margen de maniobra o capacidad sobrante:

- Decisiones apresuradas y mal desarrolladas; impiden que las personas puedan identificar, proponer y desarrollar opciones creativas.
- Reducen la resiliencia, incluso cuando los líderes disfrutan y están comprometidos con su trabajo, al contribuir a problemas de salud.
- Las personas son menos justas con los demás cuando trabajan bajo presión y más propensas a juzgar a los demás con dureza.
- Los líderes carecen de tiempo para desarrollar y formar a sus subordinados.
- Algunos de esos subordinados con más talento dudan en asumir roles de liderazgo debido a lo que ven que les sucede a los que están por encima de ellos (2).

En el mismo artículo se relata cómo en la Segunda Guerra Mundial líderes de enorme prestigio, como los almirantes Nimitz y King, reservaban espacios de tiempo libre en sus rutinas que les permitían sostener el esfuerzo y dispo-

(2) RIELAGE, Dale C.; HONE, Trent: «No Time for Victory», *Proceedings*, vol. 146/5/1,407, mayo de 2020.



Las rutinas del almirante Chester Nimitz, aunque trabajó largas horas en los momentos críticos de la Segunda Guerra Mundial, siempre incluyeron tiempo de ocio y socialización, lo cual protegía su salud y la de su Estado Mayor. (Fuente: www.usni.org)

ner de momentos para la reflexión. Este estilo, adoptado en algunas multinacionales, es sin embargo identificado en otras como sinónimo de ineficiencia o falta de rigor en el trabajo.

¿Se puede hacer algo? Recuperar la iniciativa

Como mencionaba, es frecuente asumir que no puede mejorarse la gestión del tiempo y que la sobreinformación es inevitable debido al avance de la tecnología. Hoy podemos estar siempre conectados y el flujo automático e incesante de información posibilita la microgestión hasta el máximo nivel.

Pero hay ciertas pautas que pueden conseguir ahorrar tiempo sin que se pierdan el control de la organización ni la eficacia en la toma de decisiones.

La delegación. Clasificación de las tareas

Probablemente el área que permite un mayor ahorro de tiempo al líder sea establecer unas buenas pautas de delegación. La responsabilidad no puede

delegarse, pero con una adecuada clasificación de las tareas sí podrá liberarse al líder del tiempo dedicado a materias que no se ajustan a su nivel de decisión.

En muchas ocasiones, decisiones que en otros tiempos tomarían los subordinados (por imposibilidad de contactar con el mando, por falta de tiempo para la elaboración de un informe) terminan en la mesa de los líderes en la cúspide de la pirámide. Los mandos acaban recopilando informes, análisis y datos hasta que se saturan ellos mismos y a sus escalones superiores y subordinados, diluyendo el valor que esa información contiene.

Para permitir la delegación, la primera medida es clasificar las tareas dentro del Estado Mayor de acuerdo con el nivel de decisión. Podrían establecerse tres niveles (sección, división y mando), de modo que únicamente las decisiones relacionadas con los procesos y los proyectos más importantes sean presentadas al mando.

Las nuevas tecnologías, a pesar de haber traído la sobreinformación, nos permiten ya la generación de bases de datos o tablas de tareas de modo que sean visibles a quien realmente necesita verlas. Una vez clasificadas, será mucho más fácil agruparlas por niveles, asuntos, autor, fechas límite, duración, urgencia, etc. Aunque esta clasificación es muy sencilla de presentar, no es tan fácil de llevar a la práctica, pues requiere de dos acciones fundamentales:

- Compromiso del mando con la voluntad de cambio. La clasificación de las tareas inicialmente supondrá un sobreesfuerzo porque requerirá de un cambio en el modo de trabajo que encontrará resistencias en las personas más experimentadas, acostumbradas a escoger su manera de trabajar.
- Uniformidad en la metodología. Disponer de un mapa de tareas obliga a emplear la misma metodología en todo el Estado Mayor, con una o varias aplicaciones que deben ser conocidas por todos los miembros del equipo. Esto resta margen de decisión a los escalones intermedios, pero proporciona grandes beneficios. Deberá lograrse que las tareas, las ideas, los borradores, se encuentren disponibles para ser compartidos y no en el disco duro de cada oficial o, peor aún, en su libreta de papel.

En el ámbito de la OTAN se han implementado herramientas de gestión de la información, tramitación de documentos de apoyo a la decisión y repositorios de información basados en metadatos. Si bien han supuesto un avance significativo para fomentar el trabajo colaborativo y el acceso a la información, desde la perspectiva del dato único el problema de la clasificación entre lo urgente, lo importante y aquello que debiera delegarse sigue dependiendo de la cultura, perfil, experiencia y país de procedencia del líder del equipo de trabajo o mando de cada división o sección.

Preparación de la toma de decisiones

Es muy común hablar en los Estados Mayores de los *briefings* o conferencias de la decisión que habitualmente requieren un importante esfuerzo en su preparación. En otras ocasiones, para decisiones de menor envergadura, se prepara un documento (nota de despacho) que proporciona al mando los elementos de juicio necesarios para su decisión.

Para permitir el ahorro de tiempo, es fundamental que tanto la reunión para la decisión como la nota de despacho contemplen los siguientes puntos:

- BLUF (*Bottom Line Up Front*): el documento debe comenzar por lo que espera el redactor del mando. El mensaje debe ser directo y sin lugar a ambigüedades. Podría asimilarse al apartado «Objeto» de nuestras notas de despacho (3).
- Deben presentarse las alternativas de manera claramente diferenciada.
- Deben exponerse las ventajas e inconvenientes de cada opción.
- Siempre deben plantearse los riesgos que conlleva aplazar la decisión.

El documento no debe contener más y la reunión de la decisión no debe prolongarse más de lo imprescindible. Si es necesario proporcionar información complementaria para la comprensión de los factores que influyen en la decisión, pueden acompañarse como anexos, pero no deben incluirse en una nota, cuya extensión nunca debería superar los dos folios.

Controlar el horario. El *battle rhythm*

Si hay un aspecto relacionado con la gestión del tiempo en un Estado Mayor, éste es el ciclo de reuniones e informes periódicos (en inglés *battle rhythm*) que posibilita su funcionamiento.

Para permitir al Mando aprovechar al máximo su tiempo es fundamental el ajuste de sus reuniones de trabajo.

El empleo de calendarios compartidos agiliza la gestión de las reuniones y permite identificar el mejor momento para su celebración. También es necesaria una adecuada gestión de las salas. Las herramientas de búsqueda actuales permitirán localizar cuándo y dónde es la próxima reunión sobre un asunto o si el jefe de una división está libre para un «*briefing* de la decisión».

Para escoger la hora de cada evento deberán reservarse las de mayor capacidad de concentración para las decisiones más importantes y aunar las tareas

(3) Conforme se describe en la *Guía para la Elaboración de Documentos Administrativos en la Armada*.

rutinarias para los momentos en los que no sea posible la interacción con los miembros del equipo.

Por otro lado, para evitar el efecto de la Ley de Parkinson (4) en nuestras tareas, es importante marcar un horario de trabajo, aunque sea exigente, y no extenderse más allá de ese límite como norma general. De este modo, encontramos incentivos en el día a día para maximizar la eficiencia y finalizar las tareas antes de una hora concreta y reservamos un colchón de tiempo para casos de emergencia.

Las reuniones, ladrones del tiempo

Probablemente, si hiciéramos una encuesta sobre cómo pierde usted más tiempo en el Estado Mayor, la mayor parte de nosotros responderíamos «en reuniones». Y es que no hay nada menos útil que una reunión de trabajo que no esté bien planificada.

Para aprender cómo organizar una buena reunión, nada como el artículo «Vamos a reunirnos», publicado en esta REVISTA por el capitán de navío Gómez Delgado (5). Sin embargo, sí debemos destacar que, a pesar de los graves inconvenientes que ha traído la pandemia de COVID-19, la necesidad de mantener la distancia social como medida de prevención ha permitido



(Fuente: *www.concilia*)

(4) Ley de Parkinson: «Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización».

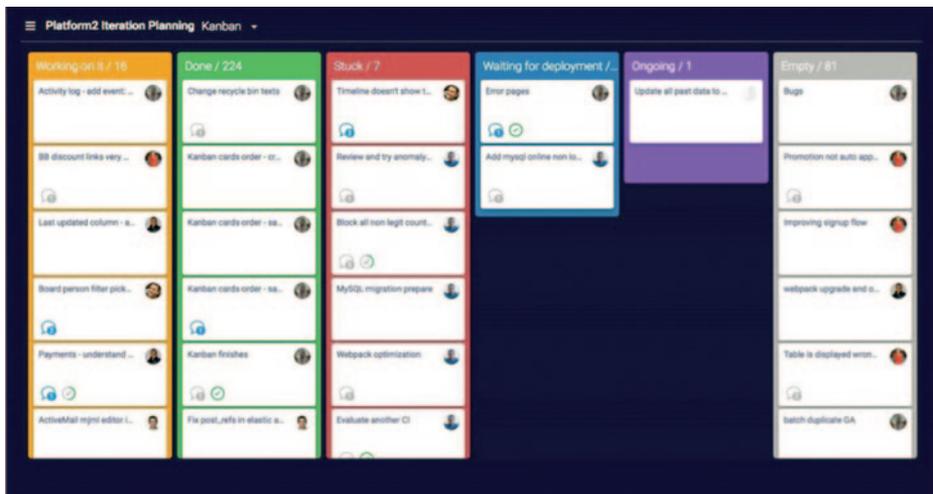
(5) REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-febrero 2018.

realizar un gran avance en las reuniones mediante videoconferencia (VTC) que, en la mayor parte de los casos, permiten el mismo nivel de eficacia y reducen las pérdidas de tiempo en desplazamientos. La VTC también posibilita la celebración de reuniones en modalidad mixta (presencial y VTC), que facilitan la incorporación de expertos que únicamente intervienen a demanda, sin verse obligados a asistir a toda la reunión.

Se debe minimizar el empleo de las reuniones pero si estas son inevitables deben estar preparadas, limitarse a los temas para los que se convocaron y ajustarse al tiempo convenido.

Metodologías ágiles para el trabajo en equipo

En el ámbito empresarial, y aún más en proyectos que implican el desarrollo de *software*, cada vez está más en boga el empleo de metodologías denominadas «ágiles». Uno de los métodos que se emplea es el Scrum (6), que organiza al equipo para dedicarse de manera casi monográfica a una tarea concreta simultáneamente en lo que se denominan *sprints*, centrándose en aquellos aspectos que dan más valor a esa tarea. El empleo de esta metodología ha puesto de manifiesto que se obtienen mucho mejores resultados



El empleo de tableros Kanban, con las tareas organizadas en fichas, permite a los jefes de equipo priorizarlas, asignar recursos en el tiempo y desbloquear aquellas en las que los subordinados han encontrado un obstáculo insalvable a su nivel

(6) Término inglés usado para referirse a la melé del *rugby*.

cuando la persona se dedica de manera centrada a pocas tareas y las atiende de manera secuencial que cuando abarca muchas tareas simultáneamente. Solo una de cada 40 personas es capaz de gestionar la multitarea a la que nos someten las nuevas tecnologías actualmente. El método Scrum está orientado a esas otras 39. La otra característica de las metodologías ágiles es que el jefe de equipo tiene menos rol de supervisor y más de facilitador de las tareas de sus subordinados.

El uso de herramientas como los tableros Kanban permite a los jefes de equipo priorizar adecuadamente los recursos de personal de los que dispone, programar los *sprints* cuando más conviene e identificar aquellas tareas que requieren de su acción porque se encuentran bloqueadas o en un punto muerto.

La implicación del mando

Pero no solo depende del Estado Mayor el ahorro de tiempo que permita generar ese margen de maniobra para el pensamiento estratégico en situaciones de crisis apuntado anteriormente. En muchas ocasiones los productos se generan mediante aproximaciones sucesivas a la solución, lo que obliga a una inversión excesiva de tiempo que podría dedicarse a otras tareas. Por ello, antes de asignarse un determinado trabajo se deben cumplir algunos requisitos de orientación:

- ¿Puede realizarse con las instrucciones proporcionadas y nada más?
- ¿Se ha asignado responsable y punto de contacto (POC) para cada acción y elemento requerido?
- ¿Si nosotros recibiéramos esta orientación de un superior, podríamos ejecutar la tarea?
- ¿Qué factores deberá considerar el subordinado cuando ejecute esta orden?
- ¿Podemos aclararle qué nivel de prioridad tiene respecto a otras tareas asignadas? (7).

Frente al exceso de información, más tecnología

Las pautas para tratar de aliviar las agendas están claras, pero no se puede hablar de gestión del tiempo sin mencionar la tecnología. Así como la era de

(7) STEADMAN, Andrew: *The Military Leader: Fundamental Insight for Developing Leaders*. Noviembre 2018.

la información ha logrado saturar de documentos nuestros Estados Mayores, también debe ser parte de la solución a su gestión.

Para realizar sus funciones con eficacia, deberían estar dotados de plataformas que tiendan hacia el puesto de trabajo digital único, en el que la información pueda fluir de un medio a otro de un modo transparente al operador. Así únicamente deberemos preocuparnos de tareas e hitos y no del medio por el que hay que remitir la información.

Los repositorios de información y la adecuada clasificación de los documentos mediante el uso de los metadatos deben permitir, a través de potentes buscadores, acceder a la información que se necesita en tiempo real y desde cada puesto de trabajo.

Otras oportunidades

Al igual que las reuniones por VTC se han multiplicado con la pandemia de COVID-19, también se han abierto nuevas opciones que permitirían optimizar la gestión del tiempo de nuestro principal centro de dirección: el EMA. El teletrabajo se ha convertido en una realidad y, desde luego, ha llegado para quedarse.

Es indudable que el tiempo que emplea en desplazamientos un alto porcentaje del EMA, cuya residencia familiar está en las principales ciudades costeras de España con presencia de la Armada, es también un nicho de oportunidad. El CESTIC y la Jefatura CIS han hecho un enorme esfuerzo para posibilitar a un alto porcentaje de la organización el acceso a sus puestos de trabajo en WAN-PG desde su domicilio.

Se abre así un amplio abanico de opciones, que pueden mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar de muchos marinos, sin perjudicar en absoluto la eficacia. Es cierto que un mínimo grado de presencialidad siempre será necesario pero, dotados de los medios necesarios y garantizando la seguridad de la información, los «centros remotos» del EMA en la periferia podrían ser una opción de futuro.

Conclusiones

El futuro se encuentra en la adecuada gestión del gran volumen de datos e información que tendremos a nuestra disposición. Debemos ser capaces de disponer de tiempo suficiente para el pensamiento estratégico y la reflexión. Ello supone no solo un cambio tecnológico en cuanto a la incorporación de nuevas herramientas y sistemas, sino también cultural, y debería ser liderado desde el Estado Mayor de la Armada.

La permanente conectividad y el flujo continuado de información han consolidado la microgestión como el estilo de trabajo a todos los niveles. Sin embargo, al no reservar tiempo libre para el pensamiento estratégico, este estilo tiene el riesgo de derivar en decisiones erróneas y consecuencias negativas. La adecuada delegación de tareas menos significativas es considerada una de las soluciones para afrontar con garantías este problema, de manera que cada una se realice en el nivel que corresponde.

Por otra parte, es imprescindible implantar y consolidar estándares en metodologías de trabajo basados en herramientas tecnológicas actuales que permitan agilizar las tareas y la interacción entre todos los miembros del equipo.

