
«UNIDADES DE TRABAJO»

UN CONCEPTO PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

En cualquier organización nunca se tiene suficiente dinero, personal o tiempo. El problema radica en cómo obtener lo máximo a lo que tenemos.

Existen ciertos límites, mesurables y objetivos, que permiten definir la efectividad (y la productividad) de una organización dada. Para cada Unidad, Centro u Organismo (en adelante, UCO) existe una plantilla orgánica; para cada plantilla, existe un grado de cobertura que, normalmente, corresponde a personas físicas destinadas en dicha unidad. Los decimales siempre hacen referencia a personal incorporado en un momento determinado; jamás he visto un 0,48 de teniente caminando por un pasillo o un 0,37 de sargento llevando a cabo una tarea. Hay que tener claro, por tanto, que hemos de referirnos a sistemas globales, considerados holísticamente, para poder acercarnos al meollo del problema.

En cualquier Estado Mayor del Ejército del Aire (Estado Mayor del Aire, Cuartel General del Mando Aéreo de Combate, Mando Logístico o Mando de Personal, por poner los ejemplos más obvios) se dispone de un personal dado. Por mor de concretar, refirámonos a un Estado Mayor ficticio que llamaremos X y que dispone de 150 personas, con una distribución de personal de 80 oficiales (53,33% del total de personal), 45 suboficiales (30 %) y 25 MPTM (16,66%). Trabajando las cuarenta horas semanales que demanda la ley, y si asumimos unos 253 días hábiles por año, tenemos un total de 303.600 (150 personas x 253 días hábiles x 8 horas diarias de trabajo) horas de trabajo por persona destinada o Unidad de Trabajo (UT), que estimo que es un término más elegante para denominar el potencial que ofrece cada UCO.

Esas 303.600 UT se han de traducir en multitud de ejercicios, horas de vuelo, informes, trabajos, tareas, labores de mantenimiento, resolución de dudas, reuniones internas y externas, actos protocolarios y tantas y tantas otras actividades que conlleva el quehacer diario de un sistema estructurado de personas.

Cierto es que hay determinadas tareas (el planeamiento de un ejercicio nacional dado, por ejemplo) que no han sido cuantificadas en referencia a cuántas UT se precisan para poder llevarlas a cabo; asimismo, la cantidad de UT volcada en una tarea en particular determinará la calidad final de la misma, por lo que debería ser fijado, previamente a su planeamiento y ejecución, un nivel de ambición claro, preciso y objetivo para cada tarea que un jefe pretenda acometer. Así, y mientras está pendiente la cuantificación de algunas tareas, sí que se puede ir acotando otras. El lógico y merecido descanso en forma de vacaciones, días de asuntos propios y permiso oficial han de restarse de ese total. Si asumimos 20 días hábiles de asuntos propios (aunque cada miembro de nuestra Fuerza Aérea tiene su cantidad particular de días, cantidad que habría que fijar en el cómputo global para una mayor exactitud) y 6 de asuntos propios, tenemos

que 150 personas x 26 (20+6) días de vacaciones x 8 horas de trabajo diarias = 31.200 UT. Hemos de restar esta cantidad del montante total, quedándonos un parcial de $303.600 - 31.200 = 272.400$ UT, una cantidad aún apreciable.

Hemos de recordar que en este total tenemos un parcial de 145.279,91 UT de oficiales (el 53,33% del total), 81.720 UT de suboficiales (el 30% del total) y 45.399,81 UT de MPTM (el 16,66% restante). Es importante tenerlo presente porque las UT no



Jorge Juan Fernández Moreno

Comandante de Aviación



Ismael Abeytúa Vega

son intercambiables entre estos tres estamentos al ser sus misiones, formaciones y condicionamiento muy diferentes entre sí.

En cualquiera de los estados mayores, la cantidad de reuniones de todo tipo (internas, con otras UCO del EA, con otras entidades del Ministerio de Defensa, con organizaciones externas a dicho ministerio, en el extranjero, etc.) es extraordinaria. Mantener la representatividad del EA en determinadas áreas es fundamental pero dicha asistencia se cobra su tributo en forma de pérdida de UT. Así, si en ese Estado Mayor X del que estamos hablando asumimos una media de cuatro reuniones semanales, una de ellas larga (cuatro días) en el extranjero y las otras tres, en Madrid o en diferentes ubicaciones, de un único día, con una asistencia de un oficial en la reunión en el extranjero y cuatro oficiales para las tres reuniones nacionales restantes, vemos que el total vuelve a bajar: 1 oficial x 4 días x 8 horas de trabajo diaria x 52 semanas en un año = 1.664 UT; 4 oficiales x 1 día x 8 horas de trabajo diarias x 52 semanas en

un año = 1.664 UT. Sumando ambos términos y restando del montante total, tenemos que $1.664 + 1.664 = 3.328$. $145.279,91 - 3.328 = 141.951,91$ UT de oficiales.

A esa cantidad le hemos de restar el tiempo consumido en los *briefings* diarios. Normalmente se realiza un único *briefing* general pero también es cierto que rara vez dura menos de una hora, y lo normal es que se llegue a la hora y media de duración. En dicho *briefing* se suelen reunir los jefes de las diferentes secciones, por lo que no resta demasiadas UT en el total disponible. Si aceptamos que nuestro Estado Mayor ficticio dispone de 3 o 4 oficiales generales y 6 o 7 jefes de las diferentes secciones y divisiones, podemos asumir que 10 oficiales se reúnen durante una hora y media todos los días, por lo que tendríamos $10 \text{ oficiales} \times 1.5 \text{ horas} \times 253 \text{ días hábiles en el año} = 3.795$ UT. El total baja de $141.951,91$ a $138.156,91$ UT de oficiales.

El trabajo diario consume una enorme canti-

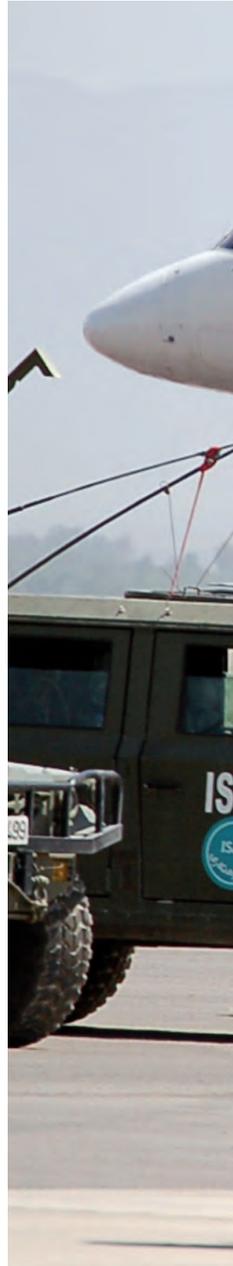
dad de recursos y de tiempo. Si tomamos como bueno que el 80% de nuestro quehacer diario está dedicado a mantener actualizadas las actuaciones de nuestros sistemas, a llevar a cabo tareas programadas, a detectar fallos en las operaciones e informar de los mismos, a recibir aquellas llamadas telefónicas que tengan relevancia en nuestro trabajo (y a contestar aquellas otras que se equivocaron cuando trataban de contactar con éste o con aquel), entonces los montantes totales bajan a 27.631,382 UT de oficiales ($138.156,91 - (138.156,91 \times 0,8)$) entre oficiales, a 15.344 UT ($81.720 - (81.720 \times 0,8)$) entre suboficiales y a 9.079,96 ($45.399,81 - (45.399,81 \times 0,8)$) entre tropa. Como vemos, los números se contraen rápidamente. Hemos de destacar que en esta área en concreto es donde más se tendría que trabajar para definir con más exactitud las tareas diarias y su consumo de UT asociado, con el fin de ser lo más específico posible y evitar, en la medida de lo posible, malgastar el tiempo y el esfuerzo de todos nosotros.

Si tenemos en cuenta el entorno en el que trabajamos y nos movemos, nos percatamos enseñada de que es un entorno extremadamente tecnificado, con unas exigencias en cuanto a conocimientos y formación continua muy altas. El personal ha de formarse en cursos, tanto nacionales como extranjeros. Normalmente, son los oficiales y los suboficiales quienes más acuden a estos cursos, los cuales pueden ser cortos (una o dos semanas de duración) o largos (más de un mes). Suponiendo que dos oficiales y un suboficial son seleccionados para cursos largos (suponiendo un único mes de duración de dichos cursos) y otros seis oficiales y seis suboficiales lo son para cursos cortos, esto deja las cuentas como siguen: 2 oficiales \times 24 días hábiles \times 8 horas de trabajo diarias = 384 UT. 6 oficiales \times 10 días hábiles \times 8 horas de trabajo diarias = 480 UT. En total, en oficiales se reduce la cantidad en 864 UT, queda el total en $27.631,382 - 864 = 26.767,382$ UT. En suboficiales tendremos que 1 suboficial \times 24 días hábiles \times 8 horas de trabajo diarias = 272 UT; y 6 suboficiales \times 10 días hábiles \times 8 horas de trabajo diarias = 480 UT, con lo que el total de disponibilidad en suboficiales baja a $15.344 - (272 + 480) = 14.592$ UT.

Pero no acaban ahí las hipotecas. Tenemos actualmente dos operaciones de mantenimiento de paz en marcha. Dichas operaciones precisan de un número elevado de personal que, por otra parte, es seleccionado cuidadosamente en función de unos criterios determinados; en otras palabras, suele ser personal muy capaz. No es aventurado afirmar que, ese Estado Mayor X que contemplamos se vea privado de dos oficiales, cuatro suboficiales y cuatro MPTM's a lo largo de

un año natural. Algunas UCO han perdido más personal durante más tiempo. La reducción en UT que estas comisiones representan se eleva a 2 oficiales \times 6 meses (5 meses de operación más uno de permiso oficial) \times 22 días hábiles por mes \times 8 horas de trabajo diarias = 2.112 UT, de oficiales; 4 suboficiales \times 6 meses (5 meses de operación más uno de permiso oficial) \times 22 días hábiles por mes \times 8 horas de trabajo diarias = 4.224; y 4 MPTMs \times 6 meses (5 meses de operación más uno de permiso oficial) \times 22 días hábiles por mes \times 8 horas de trabajo diarias = 4.224 UT. Los totales quedan en $26.767,382 - 2.112 = 24.655,382$ en oficiales, $14.592 - 4.224 = 10.368$ UT en suboficiales y $9.079,96 - 4.224 = 4.855,96$ para MPTMs.

Por último, nos quedaría por ver el impacto que los ejercicios tienen en la organización. Si bien habrá quien afirme que los ejercicios deben contabilizarse dentro del epígrafe de trabajo cotidiano, no menos cierto es que mientras se planea y prepara un ejercicio, los mensajes habituales y cotidianos no dejan de llegar y el funcionamiento diario no se ve afectado por el hecho de que se esté preparando un ejercicio para dentro de uno, dos o tres meses. Así, para preparar un ejercicio tipo SIRIO, por ejemplo, es fácil que cinco oficiales de deban ocupar a tiempo completo durante tres semanas para obtener un grado aceptable de planeamiento. Recordemos que cuanto mejor queramos que sea un ejercicio, más personal y más tiempo deberemos dedicarle, por lo que la presente estimación se considera conservadora. 5 oficiales \times 15 días \times 8 horas de trabajo diarias = 600 UT. Esta cantidad cubre un único ejercicio y se busca únicamente salir del paso. Pero, como todos sabemos, a lo largo de todo un año natural se llevan a cabo varios ejercicios, cada uno de los cuales es *el más importante del año* y sin el que no se puede comprobar este o aquel aspecto. No es exagerado afirmar que en





Carlos Maestro Fernández

un único año pueden llegar a realizarse cuatro o cinco ejercicios de gran envergadura (y cualquier ejercicio conjunto, conducido por EMACON o CMOPS, requerirá un esfuerzo en personal mucho mayor que el aquí consignado); de esta manera, si multiplicamos lo que conlleva un ejercicio por los cuatro que se pueden realizar en un año cualquiera, se obtienen 2.400 UT que bajan el remanente a $24.655,382 - 2.400 = 22.200,382 \text{ UT}$ de oficiales. Tengamos en cuenta que, aunque se trate de un ejercicio tipo CPX, es decir, un ejercicio virtual, sin unidades desplegadas o en vuelo, el *staff* de dirección suele demandar bastante más que esos

cinco oficiales que habíamos considerado inicialmente.

Así pues, nos quedan aproximadamente unas 22.000 UT de oficiales, unas 10.000 UT de suboficiales y unas 4.800 UT de MPTM. La primera conclusión es que aunque 22.000 UT de oficiales parecen muchas, lo cierto y verdad es que esas UT se traducen en unos 2.750 días de trabajo por persona para todo el año; dicha cantidad, distribuida entre los aproximadamente 253 días hábiles anuales, da unos resultados de $10,47$ oficiales; $5,6$ suboficiales y $2,3$ MPTMs. Es decir, dispondremos, para cualquier evento no previsto, de algo más de diez oficiales por día que no estén trabajando en un tema en particular.

Cierto es que si surge algún tema importante, podremos desviar personas de la tarea que tienen entre manos... pero eso no resolverá el problema, sólo lo cambiará de prioridad, dado que el trabajo que se deja de hacer para atender a algo más urgente no desaparece; se queda ahí, latente. Pero sigue existiendo. Diez oficiales diarios puede parecer suficiente pero cuando los distribuimos entre las diferentes secciones y divisiones de nuestro Estado Mayor X, teniendo en cuenta que los temas que lleva una sección no son compartidos por otra (en otras palabras, el personal de una división o sección no sabe nada o muy poco sobre los temas, procedimientos, contactos y la forma de operar de otra sección), es cuando nos percatamos de lo fino que es el hielo por el que caminamos. Si dividimos los 10 oficiales, los 5 suboficiales y los 2 MPTM entre las –pongamos– cinco secciones de nuestro Estado Mayor imaginario, es posible entonces que seamos conscientes del escaso margen de que se dispone habitualmente.

Estos números no son fijos sino una aproximación a la realidad. La idea subyacente de estas líneas es la de establecer una medida de la productividad, de ver dónde y cómo se ha invertido el tiempo y el trabajo de nuestro personal. Quizás si se colocan los números establecidos adecuadamente, cada jefe sea más consciente de las áreas a mejorar y de cuál es el margen de mejora que queda, con lo que estas páginas habrían conseguido su propósito de aportar algo a nuestro Ejército del Aire ■