



LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ARMADA

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



Introducción



AS personas no somos recursos humanos. Ésta fue la idea fundamental que me planteé cuando en el mes de septiembre del año 2005, desde el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, se me propuso que impartiera una conferencia sobre «Los recursos humanos en las Fuerzas Armadas» a los asistentes, militares y civiles, del VII Máster de Seguridad y Defensa, el primero de los siete másters en los que se iban a impartir algunas conferencias sobre temas de personal.

TEMAS PROFESIONALES

De los recursos que tiene a disposición cualquier organización, nunca tenemos dudas sobre lo que son los recursos materiales y lo que son los recursos financieros, pero posiblemente no seamos capaces de saber exactamente qué son los recursos humanos. Y ello puede ser debido a la ambigüedad con que nuestra organización y nuestra legislación tratan los términos «personal» y «recursos humanos». Pueden bastar los dos siguientes ejemplos:

- La Ley que regula nuestro Régimen de Personal tiene un título denominado «Aportación Suplementaria de Recursos Humanos».
- La Jefatura de Personal de la Armada cuenta, dentro de la Dirección de Personal, con una Subdirección de Gestión de Personal y con una Sección de Planificación de Recursos Humanos.

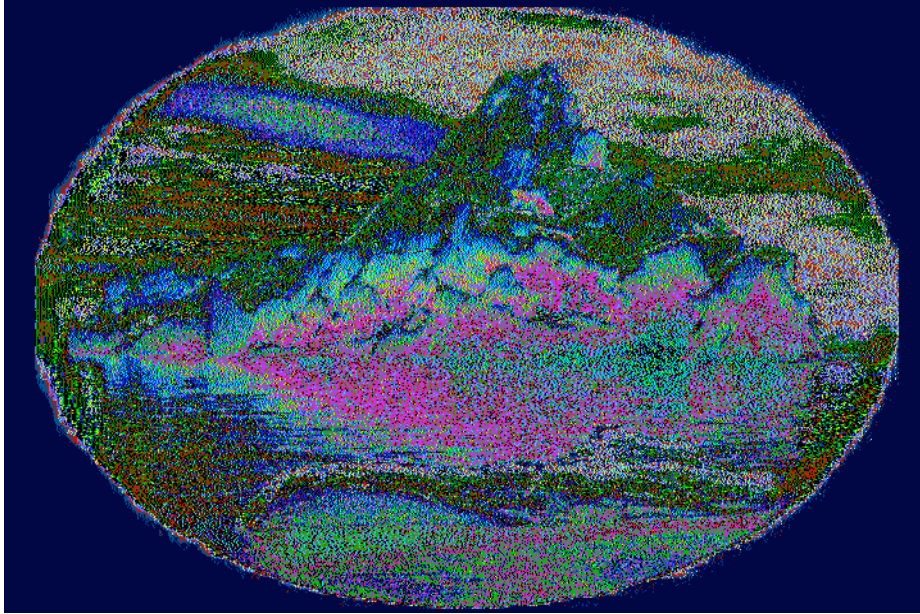
Personal y personas *versus* recursos humanos

Y esa ambigüedad puede quedar clara con unas sencillas reflexiones. *Personal* es el conjunto de *personas* que trabaja en una misma organización, y las *personas* somos seres que, además de cuerpo, disponemos de alma o espíritu, o como cada uno deba o quiera entenderlo, con capacidad para diferenciar el bien del mal y con las consecuentes virtudes humanas que nos dan poder o fuerza para hacer siempre el bien.

Entonces, ¿qué son los recursos humanos? Tal como señalan los expertos en esta materia, *recursos humanos* son los recursos que poseemos las personas y, en consecuencia, los que podemos y debemos aportar a la organización a la que pertenecemos. Son recursos tales como conocimientos, competencias, capacidades que tenemos innatas o que somos capaces de adquirir y desarrollar (capacidad de trabajo, capacidad de liderazgo, capacidad de decisión, capacidad de innovación, capacidad de motivación, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para resolver problemas...), aptitudes, actitud positiva, don de mando, sentido común, etcétera.

Por ello, los recursos humanos en la Armada son los recursos que, los militares que a ella pertenecemos, podemos y debemos aportar a la Institución a lo largo de nuestra vida militar. Se puede decir que, genéricamente, son esos recursos y no las personas lo que realmente habría que planificar, reclutar, gestionar, evaluar, desarrollar, etc. Tres ejemplos, que deberían ser totalmente reales, pueden ayudarnos a verlo de forma clara:

- Cuando de entre todas las personas que pretenden acceder a la Armada se recluta un determinado número de ellas es porque son las personas que mejores recursos humanos pueden aportar a la Institución.
- Cuando de entre varios militares que solicitan una vacante de libre designación o de especial cualificación o responsabilidad se le asigna



a uno de ellos es porque es el militar que mejores recursos humanos puede aportar en ese puesto.

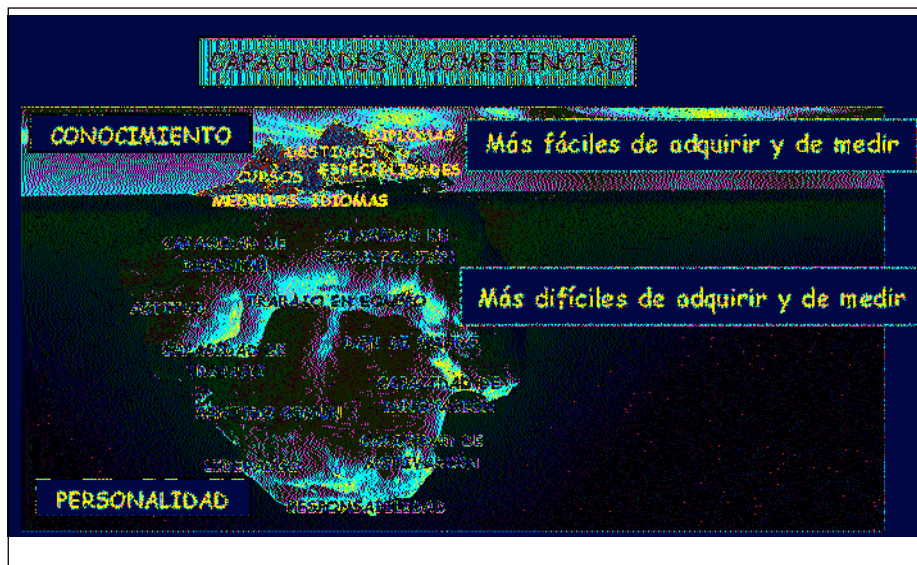
- Cuando entre varios militares evaluados se determina que uno debe ascender por alguno de los sistemas de selección o elección es porque es el militar que merece ascender antes que los que le preceden en el escalafón, ya que es el que puede aportar, con mayor precedencia, mejores recursos humanos en el nuevo empleo.

La teoría del iceberg aplicada a las personas

Desde los últimos años del siglo pasado, en el ámbito de los recursos humanos de la mayoría de las grandes organizaciones se empezó a tener conciencia de que la personalidad es mucho más importante que el conocimiento. Por ello, para llevar a cabo el más correcto *management* (1) de esos recursos, se empezó a tener en cuenta la llamada teoría del iceberg aplicada a las personas, teoría que dice que si de un iceberg, desde la superficie, sólo podemos ver su octava parte, lo que conocemos y somos capaces de apre-

(1) Planificación, dirección y gestión.

TEMAS PROFESIONALES



ciar, a primera vista, de las personas es también, más o menos, una octava parte:

- La octava parte que conocemos y apreciamos con facilidad corresponde a las capacidades que son consecuencia de sus conocimientos y de sus aptitudes tangibles (cursos, especialidades, destinos, idiomas, medallas, diplomas, etc.), que son fáciles de adquirir y, sobre todo, de medir.
- Las restantes siete octavas partes que normalmente no conocemos y son más difíciles de apreciar corresponden a las competencias y las capacidades que conforman su personalidad (capacidad de decisión, actitud positiva, capacidad de trabajo, trabajo en equipo, capacidad de innovación, don de mando, liderazgo, sentido común, responsabilidad, capacidad de comunicación, capacidad de motivación, etc.), que son más difíciles de adquirir y, especialmente, de medir.

En definitiva, si en todos los procesos relacionados con los recursos humanos que se llevan a cabo en la Armada se tuviera siempre en cuenta esta teoría del iceberg, seguramente reclutaríamos a las personas más vocacionales, tendríamos a cada militar en el puesto más idóneo y serían los militares con mayores méritos y más capacitados los que alcanzarían los empleos superiores de la Institución.

Recursos humanos de los militares profesionales de la Armada

Para poder llevar a cabo las misiones que tenemos encomendadas en la Constitución (2) del año 1978 y en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional (3) del año 2005, los militares profesionales que pertenecemos a la Armada tenemos que estar capacitados para desarrollar muy diversos cometidos, como por ejemplo, la preparación y el empleo de la Fuerza; el asesoramiento, aplicación, estudio e investigación en materias técnicas propias de las distintas ingenierías; el planeamiento de los recursos económicos de la Armada; el mantenimiento, y en su caso manejo, de sistemas de armas de las unidades de la Armada, etcétera.

La capacidad para llevar a cabo esa gran variedad de cometidos, así como la habilidad para desarrollar muy distintas funciones, está relacionada con un recurso humano necesario en cualquier organización, que no es otro que los conocimientos que se poseen. En cualquier caso, de forma similar a como sucede en cualquier otra institución u organización, son otros muchos los recursos humanos que los militares profesionales debemos ser capaces de aportar (recordemos la teoría del iceberg aplicada a las personas), si bien deben estar presentes a lo largo de toda la vida militar, al ser necesario que dispongamos de ellos en todo momento, especialmente en las situaciones extremas en las que nos podemos llegar a encontrar.

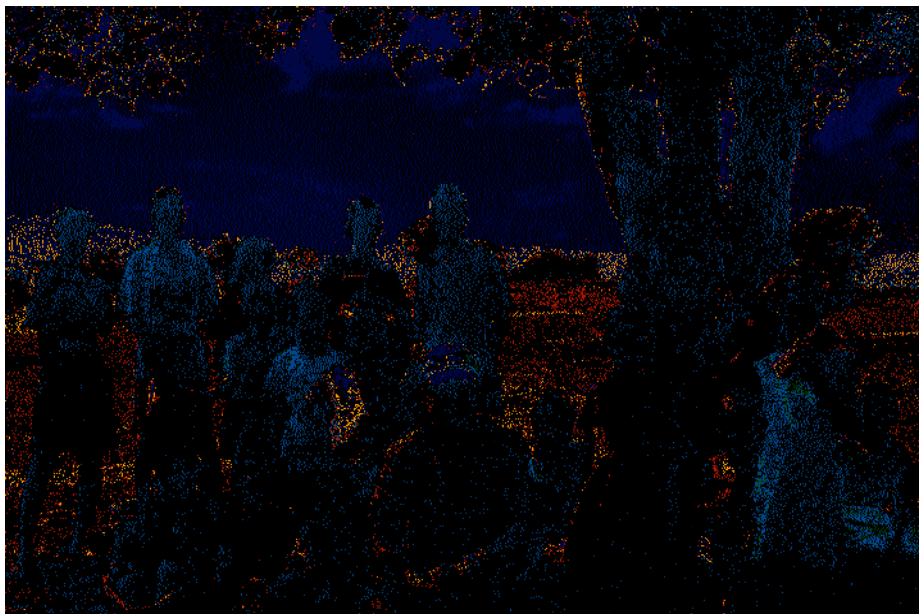
Como es lógico, en un artículo para una revista no se puede ser muy exhaustivo a la hora de exponer todos los que son necesarios, pero sí es posible comentar algunos de ellos. Por ello, no van a estar todos los que son, pero sí van a ser todos los que están y, además, entre ellos, al menos en mi opinión, algunos de los más importantes:

Actitud positiva ante el estudio y la formación

Como en alguna otra institución, las actividades que se llevan a cabo durante la enseñanza militar de formación están, casi en su totalidad, subvencionadas por el Estado (profesorado, alojamiento, vestuario, alimentación, actividades, etc.). Además, durante parte de la formación los alumnos reciben retribuciones, y al finalizarla tienen asegurado el puesto de trabajo. Por ello,

(2) Garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional.

(3) Llevar a cabo la protección del conjunto de la sociedad española, de su Constitución, de los valores superiores, principios e instituciones que en ésta se consagran, del Estado social y democrático de derecho, del pleno ejercicio de los derechos y libertades, y de la garantía, independencia e integridad territorial de España, así como contribuir a la preservación de la paz y seguridad internacionales, en el marco de los compromisos contraídos por el Reino de España.



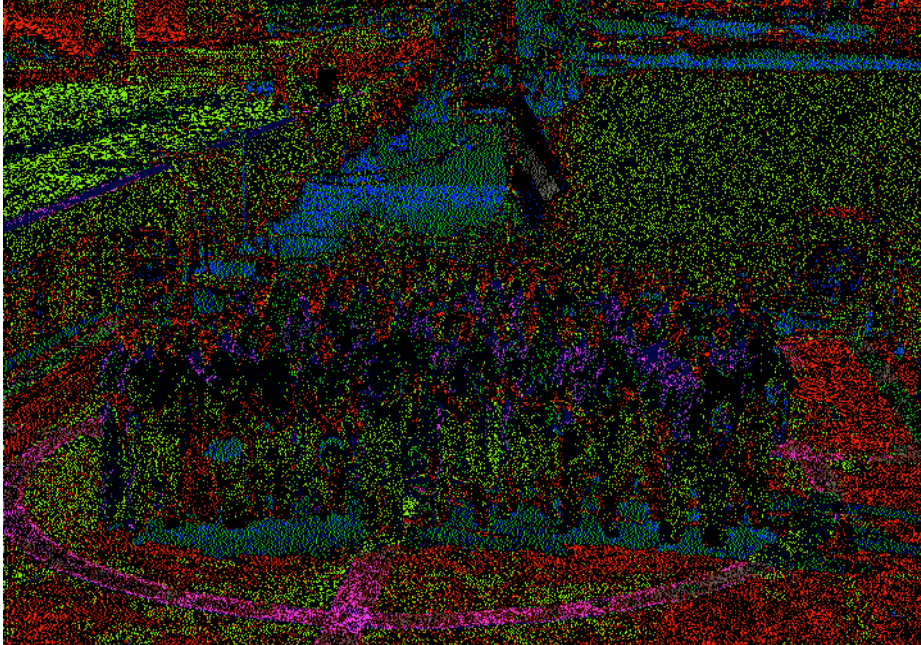
Misión de paz en Haití.

las personas que optan a ser futuros militares profesionales no deberían ser seleccionadas si no se les detecta una actitud positiva ante el estudio y la formación, ya que es necesario que adquieran los mejores y mayores conocimientos antes de incorporarse al primer destino. Además, esta actitud positiva debemos seguir manteniéndola a lo largo de toda la vida militar, porque es necesario seguir desarrollándola durante las enseñanzas de perfeccionamiento y de altos estudios militares que realizamos a lo largo de toda la carrera.

Capacidad de subordinación

La capacidad de subordinación debe ser un recurso humano que debemos poseer desde el momento en que somos militares profesionales de la Armada porque, como en cualquier otra organización, quizá más en la nuestra por ser muy jerarquizada, siempre somos subordinados de otras personas. Pero hay que tener en cuenta que la subordinación es sujeción a la orden, mando o dominio de alguien y, por tanto, nunca es servilismo.

Aunque son muchas las formas de demostrar una correcta capacidad de subordinación, quizá sean dos las que destaquen sobre las demás. Somos buenos subordinados cuando tenemos confianza con nuestros superiores y



Dotación de un patrullero.

somos capaces de poner en su conocimiento todo lo que deban conocer (4), con el convencimiento de que así podrán tomar siempre las decisiones más acertadas. Y, por supuesto, somos buenos subordinados cuando una vez que los superiores han tomado una decisión somos totalmente leales en su acatamiento y en su cumplimiento.

Don de mando

Desde el comienzo de nuestra vida profesional, en todas las categorías tenemos la obligación de mandar. Muchos son los sentidos que se le pueden dar a la capacidad de mandar correctamente, pero quizá lo más importante sea entender que debemos disponer de un don de mando que siempre sea simultaneado con la capacidad de tener buenas relaciones humanas. Si no lo hacemos así, las órdenes que demos siempre se cumplirán a disgusto.

(4) Un presidente ejecutivo de la consultora Arthur Andersen lo expresó una vez sentenciando que «hay que hacer oír al jefe lo que no quiere oír».

TEMAS PROFESIONALES

Demostraremos una acertada capacidad de mandar si sabemos tratar a nuestros subordinados con corrección, si sabemos ejercer una actuación orientadora en los momentos que se precise y si no olvidamos nuestra obligación de apoyarles y motivarles. Además, tenemos que tener en cuenta que nunca debemos dar órdenes si no damos ejemplo a nuestros subordinados, y que si damos una orden sin haber observado e indagado bien el tema, nuestra orden correrá un alto riesgo de ser equivocada.

Capacidad para dirigir personas

Con independencia del ejercicio del mando que nos corresponde, también desde el comienzo de nuestra vida profesional tenemos la obligación de dirigir personas. La capacidad de dirigir las correctamente va a depender de la capacidad que tengamos de saber gestionar el talento de cada una de ellas. Si el talento de cada persona es la suma de sus tres siguientes facultades:

- El «puedo», es decir, el conjunto de sus conocimientos y habilidades,
- el «quiero», es decir, su compromiso,
- y el «consigo», es decir, su acción,

una notable capacidad de gestión del talento de nuestros subordinados siempre nos va a permitir conseguir, como ha dicho José Antonio Marina (5), «que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios» (6).

Pues bien, debemos estar seguros de que conseguiremos una correcta gestión del talento de nuestros subordinados si somos capaces de conocer todas sus capacidades y si mantenemos con ellos un contacto personal que nos permita conocer y atender sus inquietudes y necesidades. Además, lo conseguiremos si tenemos la capacidad de saber influir sobre ellos para que puedan realizar mejor su trabajo y a plena satisfacción, ya que esa actuación estimulará su autoestima y, así, su trabajo adquirirá el valor de compromiso personal, convirtiéndoles en personas eficientes al servicio de la Institución.

(5) Filósofo, ensayista y divulgador español, catedrático excedente de Filosofía.

(6) Permittedme que exponga, como ejemplo práctico de esta sentencia, la existencia de un hecho contrario constatado: los resultados deportivos no extraordinarios conseguidos por un grupo de personas extraordinarias, los llamados «jugadores galácticos» del mejor equipo de fútbol del mundo del pasado siglo XX.

Capacidad de liderazgo

La capacidad de liderazgo tiene que poseerse en todos los niveles de la Institución, ya que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o una designación específica. Hablar de liderazgo es hablar de entusiasmo, de creatividad, de empatía, de influencia y moral que se genera en los subordinados, de ejemplaridad, de capacidad de trabajo en equipo, de toma acertada de decisiones, de seguimiento profesional y orientación de las personas a las que se dirige, de generosidad, de alegría, de amabilidad, de orden y de perseverancia; cualidades todas ellas que deben despertar admiración y respeto.

Capacidad de comunicación

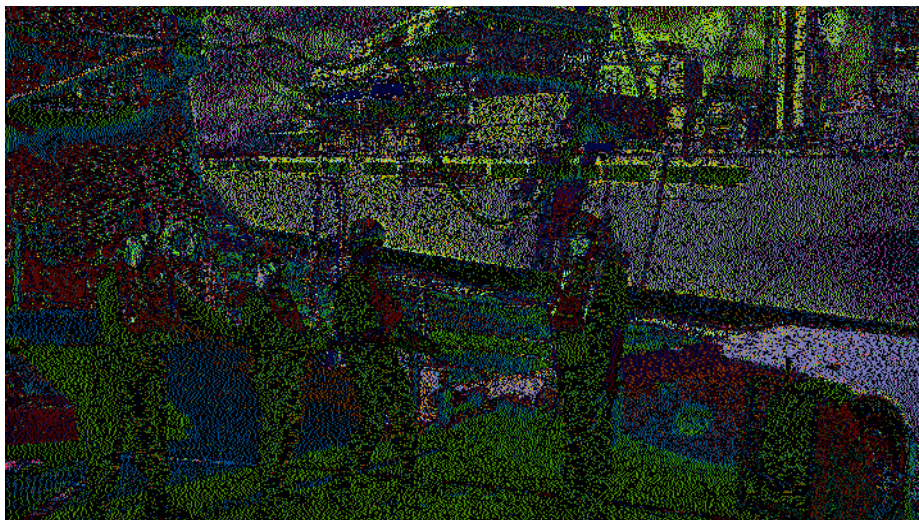
La capacidad de comunicación, que en cualquier organización siempre debe utilizarse en las tres direcciones, es también un recurso humano fundamental en la Armada, ya que al ser una Institución muy jerarquizada, los que a ella pertenecemos tenemos que poseer una notable capacidad de comunicación con nuestros jefes, compañeros y subordinados, sabiendo ser siempre personas *asertivas* (7). Tener capacidad de comunicación va a permitir controlar situaciones difíciles y conseguir más de lo que se desea.

Además, es fundamental saber que el resultado de cualquier comunicación es consecuencia de lo que entiende la persona que lo recibe, no de lo que dice el que comunica, es decir, la errónea interpretación de un mensaje es siempre responsabilidad del comunicador.

Capacidad de motivación

Una persona está motivada cuando tiene la voluntad de hacer algo y, además, es capaz de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que se le haya marcado. Por tanto, en toda circunstancia, y en especial en las situaciones extremas en las que nos podemos encontrar, debemos estar siempre motivados. Como jefes, compañeros e incluso como subordinados debemos disponer siempre de una constante capacidad de motivación, que tiene que suponer saber incidir en el comportamiento y en las actitudes de las personas que nos rodean hasta conseguir que cambien, especialmente las negativas a positivas. Por tanto, la capacidad de motivar no es tanto conseguir que la otra persona cambie de actitud, sino

(7) Ser asertivo es saber decir la palabra oportuna, de la forma oportuna, en el momento oportuno.



Petroleo en la mar.

conseguir que cambie en la dirección deseada. Conseguiremos motivar a las personas si existe influencia y respeto. Cuando entendemos al otro y conseguimos su atención y su confianza podemos presentarle ideas nuevas, actitudes nuevas.

Capacidad de decisión

En cualquier nivel de la Institución, debemos saber tomar decisiones, teniendo en cuenta que en algún caso debemos tomarlas en las tantas veces repetidas condiciones extremas. La capacidad de decisión debe ceñirse a la autoridad que a cada uno nos corresponde. En nuestras decisiones no debemos dejarnos presionar por nadie ni por nada, tenemos que saber aceptar el riesgo que puede conllevar una decisión, tenemos que conocer que debemos incluir una alternativa, tenemos que equiparar la decisión con la acción y tenemos que saber revocar una decisión si no es del todo buena o, por supuesto, si es totalmente mala.

Conclusiones

- Después de leer este artículo todos avalaréis mi primera sentencia: las personas no somos recursos humanos. Por ello, estaréis de acuerdo en que en el *management* de estos recursos nunca debemos poner a las

personas en el mismo nivel conceptual que los otros dos tipos de recursos: los materiales y los financieros.

Cuando una persona siente que es «manejada» como un simple recurso, si bien nunca deja de mantener su «puedo» (recordemos, sus conocimientos y sus habilidades), es dudoso que pueda mantener al cien por cien su «quiero» (su compromiso) y su «consigo» (su acción). Estoy plenamente convencido de que esta situación desaparecería si, en paralelo a la planificación, la dirección y la gestión de los recursos humanos, pusiéramos en práctica un seguimiento personalizado de todos los miembros de la Armada.

- Conocer todos los recursos humanos de las personas que pertenecemos a la Armada permitiría poder llevar a cabo el más preciso *management* de esos recursos. Pero, en la Armada, en las Fuerzas Armadas, en el Ministerio de Defensa, no disponemos de todos los medios necesarios para conocer los recursos humanos de las personas que formamos parte de la Institución.

Mientras que las hojas de servicio, los expedientes académicos y los expedientes de aptitud psicofísica (tres de los cuatro documentos que componen nuestro historial militar) nos permiten conocer la octava parte tangible de los miembros de la Armada, la colección de informes personales (el cuarto documento de ese historial militar) no nos permite detectar y conocer en toda su extensión las siete octavas partes intangibles de cada uno de ellos. Por ello, aprovechando esta magnífica tribuna, me atrevo a sugerir que el nuevo modelo de informe personal que pudiera aprobarse en desarrollo de la futura Ley de la Carrera Militar debería incluir como conceptos todos los que puedan permitir la detección y el conocimiento y cada uno de los recursos humanos intangibles que conforman la personalidad de los miembros de la Armada y, por extensión, de todas las Fuerzas Armadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Española de 1978.
Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional.
Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas.
Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española.
Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. (Pilar Jericó, 2000)
Conferencia del director de Recursos Humanos de IBM España, en el VII Curso Superior en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (diciembre 2001-marzo 2002), sobre cómo llevar a cabo la planificación estratégica e integral de los recursos humanos.
Conferencia del jefe de Formación de la Dirección de Recursos Humanos de Dragados, Obras y Proyectos, S. A., en el VII Curso Superior en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (diciembre 2001-marzo 2002), sobre cómo implantar la comunicación y el *marketing* interno.