

# COMPETITIVIDAD LABORAL

José M.<sup>a</sup> GODÍN PORTO



## Introducción



ACE unos meses un artículo publicado en el diario «El País» puso de manifiesto ante toda la opinión pública la problemática por la que están pasando las Fuerzas Armadas, y en particular la Armada, para cubrir las plazas para personal profesional que se convocan. Ya con anterioridad, el capitán de navío Cañete comentaba, desde las páginas de esta REVISTA, en su artículo «La marinería profesional», publicado en el ejemplar de

enero-febrero de 2000, el limitado éxito que ha observado desde su perspectiva como comandante de la 21.<sup>a</sup> Escuadrilla de Escoltas en las campañas de captación de personal.

Pienso que la raíz del problema que afrontamos es probablemente anterior a lo que es la captación en sí, y que la respuesta cabe buscarla en la calidad y competitividad del «producto» que ofertamos con respecto a los demás presentes en el entorno que nos rodea. Primero hay que tener un buen producto (competitividad) y después saber «venderlo» (captación).

## Competitividad

El ejército profesional ha entrado «tarde» en el mercado laboral y ha de competir en dura lucha con la oferta general pública y privada. Hay que analizar, por tanto, qué es exactamente lo que busca un joven que termina el bachillerato obligatorio e intenta entrar por primera vez en dicho mercado. Básicamente podríamos concretar estas aspiraciones en las siguientes:

- Un trabajo bien visto socialmente.
- Una formación «útil».
- Un sueldo suficiente.
- Perspectivas de mejora.
- Un ambiente de trabajo agradable.
- Estabilidad geográfica.

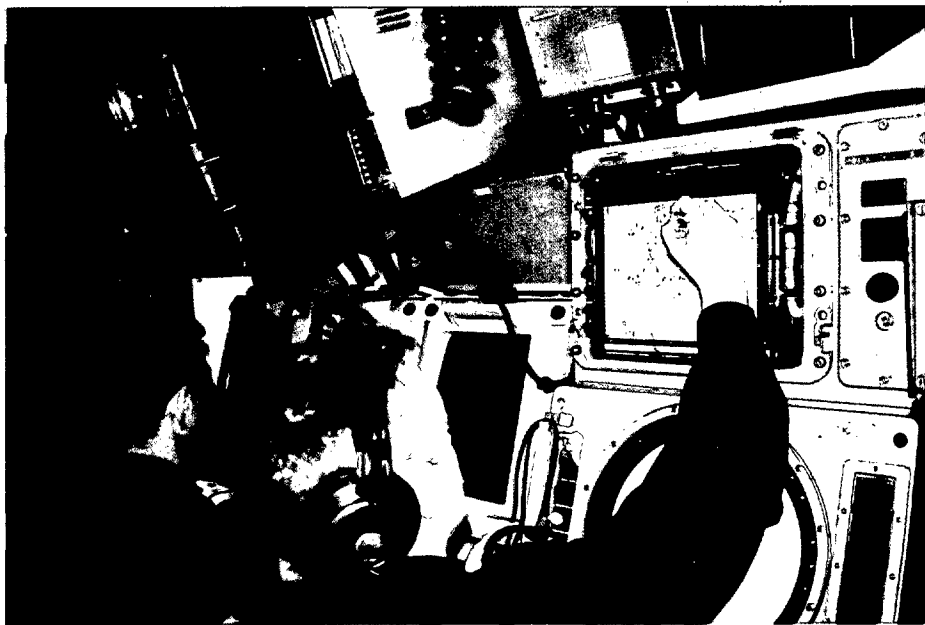
## Imagen social del puesto de trabajo

Está claro que el grupo social al que los Ejércitos pueden dirigir su oferta no engloba a la totalidad de la sociedad. Según nos dicen las encuestas, la imagen pública de las FAS es buena, sin embargo, entre la juventud española existe una cierta bolsa de no militarismo, que podemos clasificar en tres tipos:

- «Total»: por opción política.
- «Anuente»: que aún no ve a los Ejércitos como un posible trabajo, sin motivo particular, pero probablemente por estereotipos arrastrados del pasado.
- «Geográfico»: por falta de contacto y conocimiento.

Sobre el primer grupo no hay, en principio, nada que hacer; hemos de actuar sobre los factores que afectan a los otros dos grupos para mejorar la situación, superando estereotipos y dándonos a conocer.

Al mismo tiempo no podemos olvidar el cuidado a las familias. Confirmando las teorías existentes sobre la influencia que tiene la pertenencia a un grupo social dado, nuestras familias han sido tradicionalmente el campo de cultivo de vocaciones en la Armada; generaciones de abuelos, padres e hijos han servido ininterrumpidamente, sencillamente porque en cierto modo ya



Seguimiento del torpedo desde el submarino *Galerna*. (Foto: J. F. Huguet Prats).



Personal del servicio de vuelo del portaaviones *Príncipe de Asturias*. (Foto: L. Díaz- Bedia Astor).

formaban parte de nuestra «cultura». Si por volcar todos nuestros esfuerzos en la captación de marinería producimos un efecto de «abandono» en cabos primeros, suboficiales y oficiales, pagaremos las consecuencias muy pronto, cuando sobre los hogares que antes nos entregaban a sus hijos comience a planear la sombra de la insatisfacción laboral del padre (o de la madre).

Pero hay que tener en cuenta que es muy difícil integrar individuos en un grupo social del que no se pueden sentir parte al 100 por 100 por no tener totalmente cubiertas sus expectativas de futuro. La estabilidad del puesto de trabajo es sociológicamente vital para lograr que nuestros profesionales se sientan parte integrante de la Armada y que la juventud nos vea como grupo social «apetecible».

Las campañas de captación actuales están, a mi modo de ver, relativamente desenfocadas, al mandar un mensaje de comodidad «a la carta», de transitoriedad (ven, cobra y aprende una profesión... —¿para irte luego?—) y excesivamente ocupacional. Hay que transmitir claramente a la gente el mensaje de que vienen a un sitio donde la vida es dura y el sueldo limitado, pero que se integran en un grupo selecto y selectivo, de prestigio, y a una institución que se preocupa por el bienestar de sus miembros. Contra lo que pueda parecer, la dureza no es algo que repugne a la gente: no hay más que ver la enorme demanda de plazas que tienen las unidades de elite de todo tipo (pilotos de caza, operaciones especiales, paracaidistas, buceadores, etc.), gracias a su mensaje entre líneas «trabaja duro pero conviértete en miembro de un grupo exclusivo», que va dirigido directamente a la autoestima del candidato, para

que se sienta orgulloso de su labor. La balanza entre lo ocupacional y lo institucional (O/I) está, hoy por hoy, desviada hacia la O, lo cual es malo de cara a fomentar el componente vocacional, responsable directo de la retención.

## Formación útil

Dentro de este punto cabe también prestar atención a las especialidades que se ofertan. Parece claro que es fácil captar gente para especializarla en electrónica, electricidad o máquinas; la juventud ve inmediatamente su utilidad colateral y su validez como herramienta de formación profesional; pero es más dudosa la imagen que puedan ofrecer otras especialidades como sonaristas, sistemas tácticos, maniobra y navegación o artillería. Probablemente muchas de estas especialidades se «venderían» mejor como aptitudes u orientaciones de electrónica a similitud de muchas marinas occidentales con la especialidad *weapon engineer*, responsables del mantenimiento de todos los elementos de sistemas de combate (radares, sonares, equipos electrónicos, armas, giroscópicas, comunicaciones interiores, etc.).

Otras labores de difícil promoción, tales como reposteros, lavaderos, dispenseros, etc., podrían plantearse de forma similar a como lo hace la Marina de los Estados Unidos, en la que los marineros al incorporarse a los buques permanecen aproximadamente tres meses encuadrados en el *food service*, especie de brigada X que trabaja en todas estas labores de servicios mientras se «desbrava», iniciándose en el barco y la cultura del grupo social al que se incorpora. Diariamente y cuando terminan sus labores rutinarias de servicios acuden a sus destinos profesionales para ir aprendiendo poco a poco. Al terminar este periodo inicial, se dedican de pleno a su especialidad fundamental.

Otra opción sería que durante el primer compromiso de dos años los recién incorporados desempeñasen sus cometidos con la especialidad de «marinero», es decir, sin especialidad fundamental. Esto permitiría:

- Ahorrarse una instrucción inicial de dudosa utilidad dadas las escasas o casi nulas responsabilidades de tipo técnico que se les asignan durante sus dos primeros años de servicio.
- Gastar sólo en la formación específica de un personal que muestra ya su voluntad de «permanecer» en la Armada al haber firmado ampliación de compromiso.
- Flexibilizar la distribución del personal a las dependencias más necesitadas sin condicionantes de servidumbres por especialización.
- Mejorar la cobertura de las tareas menos tentadoras.
- Si realizasen la especialidad a partir del primer reenganche, cada marino tendría claro a qué especialidad quiere pertenecer y ya tendría una amplia experiencia militar general.

## El sueldo

El sueldo constituye una limitación seria. Con unos presupuestos de defensa limitados, parece evidente que es difícil «pagar bien», pero si no queda más remedio que competir en condiciones de igualdad con otras bolsas de trabajo está claro que hay que ser competitivo económicamente con otras organizaciones que dirigen sus ofertas de empleo a los mismos grupos juveniles que nosotros, tales como la Guardia Civil, Policía, incluyendo policías municipales o autonómicas o cualquier otra forma de funcionariado. Máxime teniendo en cuenta que las citadas organizaciones ofrecen la ventaja adicional de proporcionar un empleo fijo.

Inevitablemente hay que mirar a todas estas organizaciones y a las marinas vecinas para determinar lo que se puede entender hoy en día como un sueldo suficiente y tener en cuenta la mentalidad netamente materialista de la sociedad actual, en la que la calidad de vida en los hogares es excelente y determinados signos externos recientemente considerados como de lujo (coche, vivienda, vestuario, etc.) han pasado a ser aspiraciones de consumo mínimo normal para cualquier trabajador en activo. Si no actuamos con rapidez, sólo nos quedará el recurso de «bajar el listón» y captar (si se puede) dentro de las bolsas sociales menos cualificadas e incapaces de obtener otros empleos más remunerados y tentadores.

Curiosamente, cuando se plantea la motivación a través del salario, casi todos los psicólogos han llegado a la conclusión de que, una vez que éste alcanza un nivel adecuado y permanente, el dinero deja de ser un motivador (1). Se trata pues de pagar «suficiente», y esto no significa «mucho», si no más bien llegar a estimar el umbral de lo «suficiente». Otro tema frecuentemente abordado es el de la conveniencia de aumentar el sueldo al personal embarcado. Soy escéptico ante esta medida; las marinas occidentales con más experiencia en la profesionalización han llegado a la conclusión de que el sueldo ha de ser *siempre* tan alto como sea posible, por varias razones:

- Mejora la definición de la oferta laboral.
- Hay que motivar y retener también al personal destinado en tierra.
- Muchos destinos en tierra son tan importantes y absorbentes o más que otros de embarque.
- El personal merece disfrutar de un nivel adquisitivo estable que le permita planificar sus aspiraciones a largo plazo.
- El embarque se puede «recompensar» con pluses y «aguas», que es como realmente se compensa el tiempo fuera de la base.

---

(1) McCLELLAND, D. C.: *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea. Madrid 1989.

Un sistema claro de condiciones de embarque, basado en el porcentaje de años de tierra, al que se puede optar tras los que sean de embarque ayudaría a clarificar la situación a todo el personal y a «saber a qué atenerse».

## **Perspectivas de mejora**

Existe la necesidad de establecer una gradación de «privilegios» clara, que haga tentador quedarse en la Armada y la lucha por la promoción profesional personal. Esto puede lograrse con diferencias apreciables en los emolumentos, ya sea por reenganche, ascenso o por trienios y a la clasificación de determinados destinos «tentadores» como asignables a personal que haya firmado ya alguna ampliación.

Algunas marinas profesionales occidentales facilitan el retiro a los veinte años de servicio con una pensión relativamente baja, pero a la vez tentadora como punto de partida para «buscarse la vida con cierto margen de seguridad»; esto motiva a muchos para continuar reenganchándose hasta ese momento y ayuda a conformar la típica pirámide de personal. Con este margen de 20 años, las medidas adoptadas para proporcionarles formación de cara a su reincorporación al mundo laboral podrían ser más efectivas.

## **Ambiente de trabajo agradable**

Como ya se ha mencionado, la calidad de vida existente hoy en día en España es excelente. En esta tesitura, la oferta laboral no puede quedarse al margen de la sociedad. La calidad de los alojamientos, del vestuario y de los instrumentos de trabajo ha de estar en consonancia con el ambiente que nos rodea. Son necesarias inversiones en infraestructuras en tierra y a bordo. Es difícil tener éxito ofreciendo estándares de habitabilidad más bajos que lo que podría considerarse como la «media social».

## **Estabilidad geográfica**

La estabilidad geográfica es algo que afecta al personal ya incorporado y podría pensarse que es algo ajeno a la oferta laboral, pero indudablemente constituye hoy en día uno de los puntos en los que más se fijan los candidatos antes de optar por uno u otro ejército o empleo civil. Si bien muchos de los puntos hasta ahora tocados pueden considerarse como comunes al conjunto de las FAS, en el de la estabilidad geográfica creo que es en el que la Armada sale perdiendo notablemente con respecto a los otros dos y en el que más habría que trabajar. La estabilidad también interacciona con el salario y los

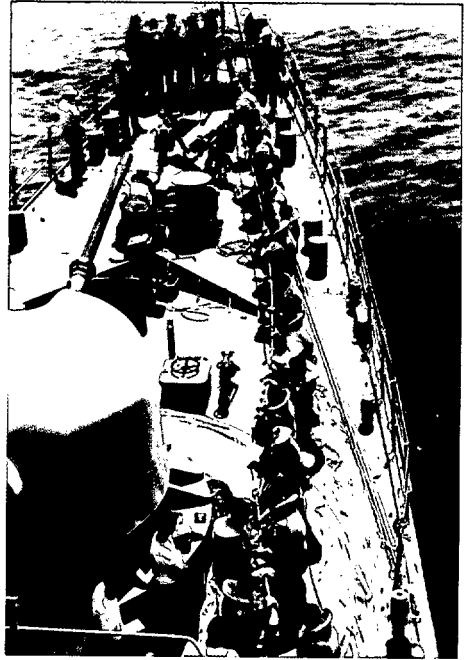
condicionantes familiares para formar una terna socio-geográfica-económica de gran importancia de cara a las aspiraciones básicas del individuo. La estabilidad facilita la adquisición de vivienda, la escolarización de los hijos, la integración en un ambiente social, el acceso al trabajo por parte del cónyuge e incluso el «pluriempleo».

Hemos hablado anteriormente de la importancia que la pertenencia a un grupo social tiene para el individuo desde un punto de vista de necesidad sociológica vital. Pero todos nosotros pertenecemos al mismo tiempo a dos grupos sociales, los formados por la Armada y por nuestro entorno familiar o «patria chica», cuyas demandas nos vemos obligados a compatibilizar. Si las demandas de uno de los dos grupos sociales son interpretadas por el individuo como «excesivas», coartando sus posibilidades de desarrollar sus proyectos de vida dentro del otro, aparecerá en él una sensación de insatisfacción.

Estas tensiones entre demandas hacen poco atractiva una organización laboral que ofrece alta movilidad geográfica y muchas veces con escaso preaviso, que se añade al efecto producido por las navegaciones prolongadas.

Creo, por tanto, muy necesario que la Armada comience a trabajar seriamente en el campo de la movilidad geográfica para que todo el personal sea consciente de la existencia de una intención de facilitarle la mayor permanencia posible en su entorno social y familiar. Traigo aquí a colación tres ejemplos de medidas utilizadas en otras marinas para paliar los efectos de la movilidad geográfica y las navegaciones:

- La Marina de los Estados Unidos «rellena» sus bases en el extranjero aplicando al personal «condiciones» de tiempos de permanencia.
- La Marina británica da la opción de no pedir traslado de residencia al personal que desplaza; a cambio tienen la posibilidad de disponer periódicamente de billetes de avión a su domicilio familiar (creo que el coste sería el mismo o menor que pagando mudanzas completas y las familias lo agradecerían).



Cubierta de la corbeta *Descubierta*.  
(Foto: F. Illescas Pérez).

- Las marinas holandesa y alemana compensan las navegaciones prolongadas con días de permiso que, a su vez, pueden cambiarse por «dietas» si el interesado lo prefiere o si las razones del servicio impiden dar permisos.

No sería descabellado pensar en un sistema de condiciones por el cual el personal profesional sólo pudiera ser enviado forzoso fuera de su localidad de residencia por un periodo máximo por empleo y facilitarle posteriormente la vuelta a la localidad de origen, dándole prioridad a la hora de pedir esos destinos. Los reglamentos de destinos que hemos tenido hasta ahora estaban basados en la antigüedad; su resultado práctico es que, si bien hay gente que consigue permanecer casi siempre destinado en la localidad que ha elegido, existen muchos casos de «nómadas» sin hogar fijo y que ven pasar los años sin posibilidad de lograr la deseable estabilidad familiar.

## Conclusiones

Las FAS tienen un problema de competitividad para entrar dentro del mercado de la oferta laboral en condiciones de igualdad o de ventaja con otras organizaciones públicas y privadas, además de contar de un ámbito geográfico e ideológico restringido donde ejercer la captación, la mayoría de estos problemas se derivan de las posibilidades de ofrecer unas condiciones de trabajo estables, ventajosas y con posibilidades de promoción derivadas de los presupuestos y de la propia legislación. La Armada se ve particularmente perjudicada por una mayor movilidad geográfica (en este apartado se incluyen las ausencias por navegaciones durante periodos prolongados).

A lo largo del artículo se ha efectuado un repaso general, y tal vez poco riguroso, de ciertos factores de la situación actual, pero que recoge la opinión del autor y de otros muchos contertulios en conversaciones de bar y cámara. Quizá muchas de las medidas apuntadas pasen por aumentar las dotaciones económicas destinadas a personal e infraestructuras y otras sean simplemente imposibles de llevar a la práctica, pero sólo actuando sobre todos y cada uno de los factores del problema podremos obtener las soluciones que tan urgentemente necesitamos.

