LAS PERSONAS: RECURSOS HUMANOS O CLIENTES

Juan María IBÁÑEZ MARTÍN

UNA de las diferencias entre la gestión de las personas en una compañía privada y en la Armada estriba en el hecho de que no se puede poner un anuncio en un periódico pidiendo brigadas mecánicos para embarcar en una fragata o ir a la competencia a fichar a los mejores comandantes de buque para ofrecerles un puesto de trabajo en el puente del *Juan Carlos I*. Por el contrario, en la Armada debemos atraer a personas jóvenes y formarlas, para que, una vez aprobadas las titulaciones requeridas y adquiridos los conocimientos y la experiencia necesarios, puedan ocupar esos puestos y otros de más responsabilidad. Esta es, en mi opinión, la principal razón por la que los gestores del recurso humano en la Armada tienen una mayor responsabilidad que los de una compañía privada: deben captar a personas que estén dispuestas a unirse a la Armada y a permanecer en ella más tiempo de lo que es habitual en el mercado laboral. Y hay que mantenerlas formadas, motivadas y dispuestas a cualquier cosa por servir a España desde nuestra Institución.

Hasta ahora consideramos a las personas como un recurso. Está claro que la Armada las necesita. Sin ellas no podríamos cubrir los puestos necesarios para marinar los barcos, impartir en las escuelas de enseñanza y para el apoyo logístico y el mantenimiento. Esto es indiscutible. De hecho, hablamos de planificación de recursos humanos muchas veces pensando en costes o en números y en plantillas totales. Sin quererlo terminamos refiriéndonos a las personas como un todo, sin tener en cuenta que estas son algo mucho más complejo.

También tendemos a pensar que con el viejo adagio de que «nadie es imprescindible» podemos generalizar en todos los casos, y que toda aquella persona que cumpla unas determinadas condiciones —de cuerpo y escala, antigüedad, empleo, especialidad fundamental y complementaria— es válido

para cubrir el puesto que se exige con garantías. En principio lo es, y no seré yo el que lo dude. Pero como decía aquel: «Todos somos iguales, pero unos más iguales que otros». La diferencia está en el talento de cada uno. Alguien puede decir que también está en la capacidad de trabajo, en el compromiso con la Armada y en un sinfín de aspectos más. Pero todos estos aspectos, para el fin que nos ocupa, pueden considerarse talento.

El talento

No tengo reparos en confesar que uno de mis libros preferidos es *Alicia a través del espejo,* de Lewis Carrol. En ese relato hay un pasaje en el que la protagonista habla con uno de los personajes del mundo que hay detrás del espejo. Ni que decir tiene que ahí Alicia, como casi siempre en todas sus aventuras, hace gala de una educación exquisita y de una paciencia extraordinaria cuando le pregunta por el significado de una determinada expresión. Sin inmutarse, y en un ejercicio de cinismo y estupidez a partes iguales, el personaje le responde: «Cuando yo uso una palabra, quiere decir lo que yo quiero que diga, ni más ni menos».

De aquí la necesidad de dejar claro el significado de las palabras, que son importantes porque comunican ideas y establecen barreras, conforman grupos humanos y sirven para diferenciar a quienes usan unos determinados vocablos de otros. Pero corren el peligro de quedar vacías de significado si no se definen con claridad y precisión.

A lo que voy es precisamente a la palabra «talento». Es una de las favoritas en el diccionario de cualquier experto en recursos humanos. Gestión por el talento, cazadores de talento, potenciación del talento… Toda una talentosa selva que persigue, en el fondo, encontrar el puesto de trabajo adecuado para cada persona y aumentar de este modo la productividad de la organización en cuestión.

Sin embargo, si vamos a buscar «talento» en nuestra ley de personal, la Ley de la Carrera Militar, no vamos a encontrarla. Yo lo he probado en su formato electrónico y poniendo a funcionar el buscador. El resultado fue una ventana emergente que decía textualmente: «Word terminó de buscar en el documento. No se encontró el elemento buscado». Ante lo cual lo que hice fue acudir a otros términos que me podían servir: mérito, capacidad o aptitud. Estas sí que aparecen.

Si vamos al diccionario, veremos que las definiciones se superponen, y en ocasiones se pueden intercambiar algunos de los términos: capacidad y aptitud o talento y aptitud. Pero lo que podemos considerar radicalmente diferente es «mérito», que implica un resultado, es decir, haber realizado una acción; sin embargo, aptitud, talento o capacidad se refieren a lo que se puede realizar en el futuro, a la adecuación de alguien para hacer algo.

En el lenguaje de recursos humanos utilizado en las Fuerzas Armadas, posiblemente por influencia de la retórica de la Administración General del Estado, se habla preferentemente de mérito y capacidad cuando se trata de personas. Más de una vez hemos leído u oído sobre «potenciar el mérito y la capacidad». Tenemos que saber que cuando nos referimos al talento en las Fuerzas Armadas lo identificamos con capacidad, pero no con mérito. Por lo tanto, y ya que la palabra «capacidad» (1) sí aparece en la Ley de la Carrera Militar, seguiré tomándome la licencia de continuar hablando del talento y de considerarlo como sinónimo de capacidad (en la mayoría de las ocasiones).

El cliente

Supongamos por un momento que la Armada es una empresa. La misión de toda empresa es fabricar y vender uno o varios productos. Para ello le hacen falta, entre otras cosas, materias primas. Una de las que necesita la Armada para fabricar su producto, si no la más importante, es talento. No personas, talento. Las personas son complejas y tienen muchas cualidades, pero lo que realmente le hace falta a la Armada es eso, talento. Esto es lo que hace que los barcos naveguen, que las unidades de infantería de marina realicen sus misiones, que los estados mayores planeen y que el apoyo a la fuerza haga su trabajo.

Las personas son las que ponen su talento en beneficio de la Armada. Dicho de otra manera: esta les ofrece, entre otras cosas, un estilo de vida, unos ideales, una profesión, un puesto de trabajo, y a cambio las personas ceden a la Institución su talento que, por cierto, es lo más preciado que tienen. Se trata por tanto de un acuerdo, un negocio. Y como en todo negocio, hay que atraer al cliente y una vez conseguido, hay que fidelizarlo.

Todos somos clientes de algo o de alguien: de un banco, de un bar, de una tienda de electrodomésticos, de unos grandes almacenes, de una agencia de viajes, de la almoneda de la esquina, de un gimnasio, de una empresa de comunicaciones… Y sabemos cómo queremos que nos traten como clientes. No hace falta tener experiencia previa. Nos gusta que nos atraigan con una buena publicidad, que sepan cuáles son los productos que nos interesan, que nos aconsejen sobre las buenas ofertas, que nos asesoren sobre un determinado producto, que sean agradables en el trato y, en fin, que nos hagan sentir especiales entre un grupo de gente.

---

(1) Entre otros ejemplos, en el artículo 88 de la Ley 39/2007, al definir el régimen y los sistemas de ascensos, dice que este «debe potenciar el mérito y la capacidad de sus miembros e incentivar su preparación y dedicación profesional».

La normativa

Quisiera continuar diciendo una obviedad: la normativa proporciona seguridad. Mediante ella se puede predecir el resultado de una acción: si se dan unas determinadas condiciones, se actuará de una determinada manera. También aporta uniformidad: en un grupo de personas que rigen su comportamiento por una normativa, todos actuarán de la misma manera en las mismas situaciones. Cualquiera con unos mínimos conocimientos sobre recursos humanos sabe que las personas necesitamos un entorno estable y, hasta cierto punto, predecible. Eso es lo que tiene que hacer la normativa. Para eso está.

No voy por lo tanto a poner en duda su necesidad y tampoco la de la existencia de gran cantidad de normas. Creo que el amplio espectro de misiones que debe llevar a cabo la Armada, y de las actividades que han de realizar las personas que forman parte de ella, justifica la necesidad de contar con un buen conjunto de normas que prevean la ordenación de la captación de recursos, la enseñanza de formación, el perfeccionamiento, la asignación de los destinos, el pase a las diferentes situaciones, el desarrollo profesional y los ascensos, las recompensas, las retribuciones, las medidas disciplinarias, las actividades de recreo y tiempo libre, la asistencia médica, las ayudas económicas, y en fin, todas las actividades que tienen que ver con las personas.

Pero para una empresa relacionarse con sus clientes aplicando estricta y exclusivamente la normativa no es un buen negocio. Como clientes, desconocemos por completo la normativa que se aplica a un restaurante en la Comunidad de Madrid, pero sabemos si volveremos porque, entre otras cosas, han aplicado bien esa normativa. Pero no solo por esto, sino por el trato que hemos recibido y por cómo nos han hecho sentir. Un cliente satisfecho está dispuesto a pagar más por un determinado producto. De la misma manera, un miembro de la Armada trabaja más motivado y está dispuesto a mayores sacrificios si se siente bien tratado.

La atención al cliente

Otro aspecto fundamental en la relación de una compañía con sus clientes es su servicio de atención. Todos tendemos a valorar una empresa por la calidad de este y por su asistencia posventa. Las compañías lo saben, y es donde se están produciendo los grandes cambios y donde hacen inversiones.

Desgraciadamente, el asunto no es tan fácil para la Armada como comprar el talento, dar lo prometido y aquí se acaba la historia. Como dije anteriormente, las personas son algo complejo, y al comprar el talento, hay que comprar el resto de la persona con toda esa complejidad. Pero hay esperanza: si la consideramos como un cliente, podemos tener una buena pista de cómo actuar.

Para comenzar, no cabe duda de que la aplicación estricta de la normativa está bien y es muy provechosa desde el punto de vista del gestor de recursos humanos: es lo mismo que tratar con otro recurso. Es fácil: se consideran las características generales externas de una determinada persona, es decir, cuerpo y escala a los que pertenece, empleo, especialidad, cursos y tiempos mínimos, y si los cumple, vale para un puesto, un ascenso o un determinado curso.

El tema cambia cuando consideramos a la persona como cliente: hay que pensar en atraerlo y fidelizarlo, para lo que hace falta algo más que aplicar la normativa. Además de esto, es necesario tener en cuenta otros aspectos que en principio tienen difícil cabida o solución con su aplicación estricta, como pueden ser situación familiar, edad, perspectivas de futuro o capacidades potenciales de esa persona, o incluso hay que tener información que no se puede obtener por los medios habituales de SIPERDEF o el Portal Personal.

El problema es complicado de resolver, y la solución no es inmediata. Sobre todo porque tendemos a privilegiar el reconocimiento del mérito que, como he dicho antes, se refiere a hechos pasados. Esto es relativamente fácil ya que el problema se centra en anotar los méritos de cada una de las personas, clasificarlos, ponderarlos e incluirlos en fórmulas cuyo resultado debe servir de ayuda al gestor. Pero encontrar el talento de las personas es algo más complicado y más etéreo. Para ello hay que utilizar otros métodos que hasta la fecha estamos usando en la Armada. La idea es, por tanto, invertir en desarrollar y potenciar nuestro servicio de atención al cliente, es decir, la Sección de Orientación de la Dirección de Personal.

En los últimos años, se han llevado a cabo buenas iniciativas en esta dirección. Entre ellas destaco por su importancia el Portal SEPEC y la Orientación Profesional en la Intranet de la Armada, en el que cualquiera puede obtener su Perfil Individual Comparativo para saber, de una manera cuantitativa, cómo se encuentra con respecto a un supuesto frente de evaluación y conseguir datos sobre las perspectivas de carrera con relación a su posible ascenso o congelación en el escalafón. Pero estos datos se refieren básicamente a los méritos realizados por cada uno de los miembros de la Armada. Poco podemos encontrar con relación a su talento.

Nuestro servicio de atención al cliente debe por tanto orientar sobre posibles destinos acordes con su perfil y su talento, que es lo que le importa a la Armada como institución: encontrar a los más adecuados para cada uno de los puestos a ocupar. Para ello debe dotarse de nuevas herramientas que permitan utilizar los datos ya existentes en la SEPEC, sistematizarlos y completarlos con otras más modernas que permitan detectar dónde está el talento de las personas de la Armada.

La situación final deseada sería conformar un potente grupo de orientadores profesionales que conociera a cada uno de los miembros de la Armada, sus aptitudes, talento, aspiraciones y necesidades. A la vez, la Institución se vería beneficiada al obtener el máximo de cada uno de ellos. Como digo, es la situa-

ción final deseada, y para llegar a ella hay mucho camino por recorrer, o incluso es posible que sea un hito no alcanzable. Pero por lo menos se podría gestionar más fácilmente a las personas en el terreno que existe en la intersección de sus intereses personales y los de la Armada.

La conclusión

Cualquier concepto organizativo actual, ya sea en el ámbito civil como el militar, cita la gestión del talento de su personal como uno de los principales aspectos para lograr la excelencia en la organización. En la nuestra esto es particularmente crítico, ya que, como señalé al principio, formamos parte de una de las pocas instituciones en el mundo en que actuamos sobre nuestro personal durante todo el proceso formativo: una vez ingresa un aspirante, independientemente de la escala, todo o casi todo su itinerario formativo depende casi en exclusiva de la Enseñanza Militar.

Localizar y desarrollar el talento en nuestra organización allí donde esté, independientemente del empleo, la escala, la especialidad fundamental y la antigüedad, es uno de los factores críticos de éxito, si no el mayor. Son las personas las que pagan con su talento —que es su activo más preciado— el producto que les ofrece la Armada. Si consideramos a las personas como clientes, la perspectiva de la gestión de las personas cambia.