

# EL RENDIMIENTO DEL JUGADOR ESTRELLA FRENTE AL ESPÍRITU DE SERVICIO DEL MILITAR COMPROMETIDO

Luis CARVAJAL ROMERO



*Leave no man behind. No man left behind  
I'm not going to leave my buddy on the battlefield if he's wounded,  
I'm going to try not to leave him on the battlefield if he's dead.*

## El punto de partida



N cierta ocasión tuve el honor y el privilegio de asistir a una conferencia sobre liderazgo impartida por el célebre entrenador de baloncesto y exseleccionador español Javier Imbroda, en el marco de las jornadas divulgativas organizadas por el Estado Mayor de la Armada en el Cuartel General, que giraba en torno al liderazgo y la experiencia atesorada por esta figura de reconocido prestigio durante su trayectoria profesional en el deporte de alta competición.

Durante su disertación, el conferenciante dio buena prueba de su carisma y espíritu competitivo, demostrados desde sus inicios y que le sirvieron sin duda para alcanzar las más altas cotas en su trayectoria profesional. No me cabe la menor duda de que su autoconfianza y probada valía se trasladan a todas las esferas sociales y personales, proyectando sus cualidades como líder más allá de las fronteras del ámbito profesional.

Creo que de una manera muy acertada expuso uno de los principales problemas de los equipos españoles antes de la llegada de la época de los Gasol y compañía. La aparente falta de espíritu competitivo y mentalidad ganadora que les hacía una y otra vez dar al traste con todas las expectativas

creadas. El conferenciante hizo constantes analogías entre el liderazgo que él ha desarrollado como entrenador de baloncesto de élite y el puramente militar. Nos transmitió la importancia de interiorizar la competitividad y potenciar la comunicación, la diferencia entre el talento y el esfuerzo, cómo estos se complementan y de qué manera el liderazgo basa su éxito en sincronizar y alinear las diferentes personalidades que existen en el vestuario de un equipo de alta competición.

Las ideas transmitidas por Javier Imbroda, fruto de su experiencia durante toda una vida de éxitos profesionales relacionados con el deporte, me han animado a analizar humildemente sus reflexiones sobre las claves del éxito en el liderazgo deportivo de alto nivel para comprobar si existen analogías y son realmente de aplicación en el mundo militar.

## **El mundo del deporte**

El deporte de alto nivel requiere de personas que aúnen talento, esfuerzo y competitividad en su máxima expresión. El talento de un jugador en el terreno deportivo no tiene por fuerza que trascender de este ámbito. Es más, puede existir el caso de que suceda todo lo contrario, y que su vida fuera del terreno de juego diste mucho de ser ejemplarizante.

Los equipos de élite quieren tener entre sus filas jugadores que marquen la diferencia. Necesitan «estrellas» que les hagan ganar los partidos, y los entrenadores se pueden ver obligados a tratarles de manera diferenciada respecto al resto para asegurar que se encuentren convenientemente motivados para seguir rindiendo conforme a lo esperado. De este modo, el jugador estrella cuenta con un tratamiento, en cierto modo, personalizado y distinto al que recibe el número doce, aun formando parte del mismo equipo. La mentalidad está directamente relacionada con la competitividad y refuerza el espíritu deportivo y ganador, siempre que esté acompañada de esfuerzo para alcanzar el éxito.

En el ámbito del baloncesto, el bote y el tiro han de apoyarse en el pase. Con todo ello, se conseguirá el trabajo en equipo. Del mismo modo que el pase, la comunicación a todos los niveles asegurará el vínculo entre la estrategia y los objetivos perseguidos. Por otro lado, el éxito del equipo depende en mayor medida de las cualidades personales más que de los conocimientos técnicos.

El deporte es competición, a la que hay que enfrentarse sin complejos. Ganar y perder forman parte de ella. Cada vez que se pierde es necesario levantarse y volver a competir con optimismo. Esta competición hay que entenderla en el sentido amplio de la palabra y como resultado del enfrentamiento con el adversario. En tu propio equipo, esa competición interna se transforma en esfuerzo y afán de superación personal.

A diferencia de lo que se podría pensar, los deportes individuales también requieren de amplias dotes de trabajo en equipo para aunar esfuerzos en la búsqueda del interés común, con entrenadores, preparadores físicos y psicólogos. Sin embargo, el atleta es la punta del iceberg de un grupo del que él es el protagonista y el foco de atención mediático.

En resumen, el mundo del deporte se basa en obtener buenos resultados, para lo que a veces se necesita poner a la figura por encima del resto. El liderazgo en este complicado ambiente requiere de la correcta toma de decisiones, no temer a la soledad que estas pueden llevar consigo, ceder cuando sea necesario y conocer a tu equipo para poder sacar el mayor rendimiento de cada uno de sus integrantes.

### **Los pilares de las Fuerzas Armadas y de la Armada**

Las Fuerzas Armadas, y especialmente la Armada, son una institución militar que debe basar su éxito en las tradiciones, usos y costumbres y en los valores y virtudes militares que nos caracterizan y que permanecen inalterables con el paso del tiempo. Estos cimientos son los que nos formarán como personas y militares sin poder disociar cuándo y dónde acaba el militar y comienza la persona. La vocación militar hace que la profesión de la carrera de las armas trascienda del ámbito profesional e invada todas las esferas de la vida.

El compañerismo, lealtad y entrega diaria al servicio de España resultan piezas indispensables para alcanzar el éxito en las difíciles misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas, en las que se pone en riesgo la propia vida. No en vano, como queda patente en el preámbulo de la Ley de la Carrera Militar, el objetivo de formación de un militar es que, partiendo de un buen ciudadano, se desarrollen sus valores como tal para convertirlo en un excelente servidor público y militar, es decir, depositario de la fuerza y capacitado y preparado para usarla adecuadamente.

Un equipo de alta competición puede tener los mismos objetivos y trabajar codo con codo para conseguirlos, pero sin necesidad de que existan valores filosóficos e intangibles que vinculen a los jugadores. Hay algunos que solamente tienen talento en la cancha de juego, pero que no trasciende al resto de parcelas de su vida personal y termina afectando a su rendimiento deportivo.

Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas reflejan claramente la necesidad de que el militar ejerza su profesión con dedicación y espíritu de sacrificio, subordinando la honrada ambición profesional a la íntima satisfacción del deber cumplido. De este modo, una institución como la Armada requiere de personas comprometidas y humildes que pongan por delante de sus intereses personales los de la organización en su conjunto. En este sentido, resulta preferible disponer de individuos lo más completos posibles en todos

los aspectos, con valores enraizados en su personalidad y formas de hacer, más que estrellas que despunten en áreas muy específicas. Es más, a diferencia del ámbito deportivo, en el mundo militar hay que huir de apelativos distintivos, como la denominación de «estrella», para favorecer la integración y el trabajo en equipo sin protagonismos.

La Armada es una organización militar que, por encima de todo, necesita de jugadores de equipo que contribuyan de manera sacrificada y callada a alcanzar los objetivos de la Institución. Lo anterior no está reñido con la necesidad de seleccionar a los considerados como los más idóneos para ascensos y mandos, ya que la promoción forma parte del proceso de mejora continua de cualquier militar. Pero la evaluación debe huir de protagonismos excesivos y siempre en base a criterios objetivos y bien definidos como parte de un proceso riguroso, permanente y personalizado.

### **La progresión profesional en las Fuerzas Armadas y en la Armada**

La progresión piramidal en la carrera profesional de los miembros de las Fuerzas Armadas hace inevitable un proceso de selección para los ascensos en las diferentes escalas y, en el caso de los oficiales, la asignación de mandos y destinos de especial responsabilidad.

El régimen de ascensos, como establece la Ley de la Carrera Militar, tiene como finalidad asegurar que se disponga de los profesionales con las aptitudes y experiencia adecuadas en los sucesivos empleos de cada escala, para conseguir la máxima eficacia y cohesión de las Fuerzas Armadas.

En cuanto al proceso de selección para el ascenso y mando, este se lleva a cabo a través de una fórmula matemática que pondera elementos muy diversos de la trayectoria profesional, cursos o recompensas y que da un peso específico muy relevante a los informes personales. A través de esta fórmula, se extrae un resultado que, normalizado con respecto al frente de ascenso o mando, transforma a la persona en un número que compite con el de los demás en frentes cada vez más estrechos, en los que un militar puede bajar o subir varios puestos por décimas o centésimas.

Si bien es cierto que el proceso general de evaluaciones queda definido en la normativa del ámbito del Ministerio de Defensa, no lo es menos afirmar que hemos simplificado toda una vida dedicada al servicio en un número matemático calculado a través de coeficientes objetivos y subjetivos que pueden no ser suficientes para discriminar entre el personal que conforma el frente de evaluación.

La normativa para estos procesos deja a criterio de los Ejércitos/Armada la determinación de ponderación de algunos conceptos de la fórmula, y a los órganos evaluadores otras herramientas para influir en el proceso, como los factores de junta que, según la Orden Ministerial 17/2009 sobre los proce-

sos de evaluación, podrán utilizarse para modificar, motivadamente, el orden de clasificación resultante.

La Armada debe analizar en detalle los elementos a su disposición para, a través de un estudio pormenorizado de los resultados obtenidos en procesos pasados, definir los perfiles de carrera idóneos para la organización y, con ellos, armonizar evaluaciones futuras. Las juntas de calificación, por su parte, tienen que estar formadas por personal a tiempo completo durante un período prolongado para, con la mayor cantidad de información posible sobre los frentes, poder hacer uso del «factor de junta» con criterio y eficacia, y no solamente en casos muy concretos, como ocurre hasta ahora.

El sistema parece seleccionar de manera clara a los llamados para ocupar los mandos y destinos de especial responsabilidad, aproximadamente el primer tercio del frente, pero no ocurre lo mismo con esa gran panoplia de personas que quedan de la mitad de la tabla para abajo con diferencias mínimas en la puntuación obtenida. Ese recurso humano fundamental que aporta su trabajo diario para el progreso de la Institución y sin el que no sería posible su funcionamiento diario.

Los resultados de los procesos, una y otra vez, sorprenden por bajadas y subidas inesperadas de personas concretas. Especial mención merecen las mejoras ostensibles de militares con cualificaciones o perfiles muy específicos, muchos de ellos incluso fuera del ámbito de la Armada por un período prolongado de tiempo. Sin desmerecer a ninguno de ellos, la Armada debería replantearse si estos resultados están en línea con sus necesidades y objetivos y, caso contrario, determinar el perfil de carrera que se pretende potenciar.

## **La competitividad**

La competitividad en el deporte está entendida como el enfrentamiento con el resto de equipos. Se basa en ganar y perder los partidos.

La traslación de este concepto al mundo militar se centraría en vencer al adversario en combate y hacer frente a las amenazas y desafíos del entorno en cualquier tipo de conflicto. Un modo de evaluar esa competitividad sería a través de las lecciones aprendidas de ejercicios y de las maniobras y los resultados obtenidos en despliegues y operaciones reales. También en los procesos de evaluación y certificación para el combate llevados a cabo por la CEVACO.

En las Fuerzas Armadas en general se está produciendo un efecto que pudiera ser contraproducente, y es la competitividad que se crea entre sus miembros con motivo de los procesos de evaluación para el ascenso y mando. Las constantes evaluaciones a lo largo de la carrera profesional han impuesto en todos nosotros una sensación de inspección permanente que cada militar enfoca de manera diferente pero que, en cualquier caso, podría tener un impacto negativo en el espíritu de equipo, característica vital en una organiza-

ción como las Fuerzas Armadas, ya que consigue aumentar la cohesión de unidad y la convergencia de esfuerzos con el fin de alcanzar el máximo rendimiento de conjunto.

En cierto modo, estos procesos de evaluación, necesarios sin duda para la organización, tienen que recibir un tratamiento adecuado, difundiendo sus resultados y cómo estos se adaptan a los objetivos perseguidos, transmitiendo a la organización la necesidad del proceso y la importancia de que todos tengan cabida en él y facilitando perfiles de carrera adaptados a las necesidades de la Armada, animando a los que no hayan conseguido un buen resultado en los procesos de evaluación para que sigan considerándose parte de esta gran familia que es la Armada. En resumen, poniendo el énfasis en los valores que forjan los cimientos de la Institución, como el compañerismo, la humildad y el espíritu de equipo.

### **La definición de los perfiles de carrera**

Como se ha dicho anteriormente, los procesos de evaluación en la Armada definen a los primeros del grupo, los que lograrán mandar y progresar en posteriores ascensos, pero también dejan a otros muchos sin expectativas de futuro al no tener claro su nuevo perfil de carrera.

Este hecho lleva consigo la necesidad de analizar los procesos de evaluación y, al mismo tiempo, la trayectoria profesional para los que no sean seleccionados en los primeros puestos. Personas estas últimas válidas y necesarias para la Institución y que ven sus posibilidades de promoción o mando truncadas en estadios muy tempranos cuando aún les quedan muchos años de servicio. En este último caso, resulta necesario invertir el análisis del resultado de los procesos para que los menos afortunados no se sientan perdedores, sino que se abran ante ellos nuevas expectativas de carrera. Es fundamental volver a ilusionarlos con un futuro profesional lleno de posibilidades.

De este amplio grupo de militares, recalco sobremanera a los denominados en el argot baloncestístico «los jugadores número doce», los últimos del frente sin posibilidad de ascender o mandar y que no ven clara su expectativa profesional de cara al futuro. Personas, muchas de ellas, con altas cualificaciones y experiencia que deben reconsiderar su nueva trayectoria profesional teniendo en cuenta que permanecerán en el mismo empleo hasta su pase a la reserva.

Para todos ellos existen ya medidas implantadas al objeto de favorecer su salida profesional, como el SAPROMIL u otras específicas del ámbito de la Armada, como la motivación y orientación profesional, los destinos en el extranjero o el pase al Órgano Central, pero que no son suficientes para asegurar una salida apropiada o una carrera militar plena que alcance sus expectativas y en la que se sientan reconocidos por la Institución.

## Conclusiones y algunas sugerencias

El liderazgo en el deporte presenta muchas similitudes con el procedente del mundo militar, pero también diferencias que residen en los propios cimientos de las Fuerzas Armadas.

Conceptos como talento, espíritu de sacrificio, esfuerzo o comunicación son de directa aplicación, tanto en el deporte como en la vida militar. En definitiva, en la vida en su conjunto. Son patrones de conducta que conforman el carácter ganador y facilitan el éxito profesional.

En cambio, la búsqueda de personas «estrella» que guíen los designios del grupo y sean protagonistas de sus logros tiene poca cabida en la carrera de las armas, donde prima la humildad, la camaradería y el protagonismo del equipo frente a las individualidades.

No obstante, en cualquier organización resulta necesaria la búsqueda de líderes que se encuentren a la cabeza de los puestos de responsabilidad. En el caso de las Fuerzas Armadas, estos saldrán de entre los seleccionados en los primeros puestos de los procesos de evaluación, que basan su bondad en una fórmula matemática, quizás demasiado compleja, que da como resultado un orden de prelación con diferencias en muchos casos mínimas. Parece que se ha dejado a un lado el análisis del ser humano, confiando plenamente en los resultados matemáticos de una fórmula que, a su vez, consta de elementos objetivos y subjetivos.

Ese mismo proceso, que como se ha dicho anteriormente resulta necesario, deja a una gran mayoría del frente en una posición nada ventajosa sin que exista un perfil de carrera alternativo y planificado con el que seguir sintiéndose útiles para la organización.

La Armada no debe transmitir el mensaje de ganar o perder en sus procesos de selección, ni tampoco de competitividad entre sus miembros. Tiene en cambio que buscar soluciones adaptadas a las necesidades de cada uno de ellos, mostrando optimismo y facilitando su progresión profesional y formación humana.

Actualmente, el personal que no obtiene buenos resultados en los procesos de selección busca, entre otras opciones, pasar destinados al Órgano Central o EMAD y a destinos en el extranjero. Esta tendencia merece un profundo proceso de análisis para desarrollar trayectorias profesionales dentro de la Armada que sean lo suficientemente atractivas. La Institución tiene que hacer un esfuerzo para hacer a todos partícipes del proceso de mejora continua de la Armada y aprovechar su cualificación y experiencia.

La comunicación interna para difundir lo que la Armada espera de cada uno de sus miembros y la mentorización durante toda la trayectoria profesional, especialmente tras un proceso de evaluación, son elementos indispensables para que todos los miembros de la Armada interioricen los resultados obtenidos y tengan posibilidades de progresión futuras.

La Armada no puede ni debe tratar a su organización como un equipo de alta competición, buscando a los más idóneos para asumir determinadas responsabilidades pero sin planificar trayectorias profesionales para el resto.

El proceso de evaluación, que por definición debe ser objetivo, ha originado cierta competitividad entre sus miembros con unos efectos en cierta medida contraproducentes que podrían afectar a los valores propios del militar e interferir en el propio funcionamiento de la Armada. Nuestra Institución tiene poca capacidad de modificación de los procesos de evaluación, pero puede al menos, con las herramientas a su disposición, analizar los resultados obtenidos hasta ahora para sacar lecciones aprendidas e implantar modificaciones puntuales que tengan como centro de gravedad al ser humano y su talento. Además, tiene una herramienta fundamental para transmitir confianza y optimismo en un futuro en el que todos sus miembros sean parte de un equipo cohesionado; el fomento de las tradiciones y de los valores y virtudes que nos caracterizan y nos hacen diferentes al resto, la vocación y la razón de ser del militar: el servicio a España.

Necesitamos confiar en el grupo y, como reza unos de los principios básicos del US Marine Corps, que además es universal en todas las FF. AA., *Leave no man behind. No man left behind* («No dejar a nadie atrás»). Introducir cambios significativos en los procesos de evaluación para profundizar en sus mecanismos más allá de meras fórmulas matemáticas, conseguir una gestión de personal inclusiva para abarcar a todos los miembros de la Armada a través de una mentorización activa y definir perfiles profesionales en los que todos tengan cabida serán solamente algunas de las medidas para conseguirlo.

En definitiva, una vuelta a nuestros orígenes es un paso necesario para humanizar los procesos de evaluación, racionalizar los distintos tipos de trayectoria militar y, con todo ello, volver a ilusionar a todos los miembros de la Armada para continuar trabajando por el mejor servicio a España y a la propia Armada.

