

# CONCILIACIÓN, RETENCIÓN Y «AMAZÓN»: NUEVAS REALIDADES EN EL PARADIGMA DE CARRERA DE LOS OFICIALES DE LA ARMADA

Carlos GARCÍA DE PAREDES Y UCERO  
Doctorando en Seguridad Internacional  
por el IUGM (UNED)



*Los tiempos están cambiando.*

Bob Dylan.

## Introducción



I se comparan las distintas leyes reguladoras del régimen de personal militar que han ido sucediéndose cada 10 o 15 años, podría pensarse que los cambios en el modelo de carrera de los oficiales no han sido radicales; no obstante, las condiciones en las que se ha desarrollado la trayectoria profesional de la actual cúpula de la Armada y la de los oficiales que están ascendiendo a capitán de corbeta o comandante (no hablemos ya de los recién egresados) presentan diferencias de gran calado. Con este artículo pretendo, mediante un enfoque más cercano a las personas que a la formalidad legal o administrativa, plantear una reflexión sobre cómo el modelo de carrera nacido de la —hasta ahora— última ley de la carrera militar afecta a la motivación y las expectativas de los oficiales y cómo la Armada puede encontrar soluciones o alternativas para minimizar este impacto. Dejo a juicio del lector una valoración más profunda de las tres realidades que expongo a continuación, de su interrelación y de su posible evolución a medio plazo.

## Las medidas de conciliación familiar

En la última década se ha llevado a cabo una necesaria política de Estado destinada a favorecer la conciliación de la vida familiar y profesional para mitigar el impacto de las obligaciones profesionales ante el nacimiento o crianza de hijos menores (1). Las principales medidas, que por ser de aplicación en la Administración General del Estado, también lo son en las FF. AA. (2), son: el permiso por nacimiento o adopción, el permiso de lactancia y la reducción de jornada. El impacto de estos derechos en el ámbito castrense tiene diversas consecuencias en una triple vertiente: hacia el implicado, hacia la unidad en que sirve y hacia la institución en su conjunto. Aunque se aplican a personal todos los empleos y escalas, me centraré en el caso de los oficiales, por poseer una casuística propia.

El oficial, por pertenecer a la escala jerárquicamente superior a las de suboficiales y tropa y marinería, debe ser constante ejemplo para éstos; es por ello que, normalmente, llegará antes, se marchará después, y hará todo lo que sea necesario para no abandonar sus responsabilidades y ser un constante ejemplo. En esta búsqueda de la ejemplaridad, no es extraño que decida renunciar, de manera voluntaria, a días de vacaciones, permisos post-misión o las mencionadas medidas de conciliación, especialmente tras el paulatino aumento del permiso de paternidad. Creo que sonarán familiares frases como «este año no te puedes coger todo el permiso», «todos hemos perdido días de vacaciones alguna vez» y otras similares.

La prueba más palpable de que algo pasa en este sentido se hizo evidente tras el recordatorio de hace unos años, a través de la cadena orgánica, de que las medidas de conciliación familiar no estaban dirigidas solamente hacia la marinería y los suboficiales, sino que los oficiales también podían y debían de acogerse a ellas. Muchos recibieron con satisfacción este punto de vista, mientras que otros se echaron las manos a la cabeza ante lo que podía «afectar gravemente al alistamiento operativo de las unidades».

Uno de los motivos principales para la introducción de estas medidas, a la par que promover la natalidad en España, es favorecer el acceso de la mujer al empleo y su promoción dentro de este mediante el reparto equitati-

---

(1) «Ordenación del tiempo de trabajo, corresponsabilidad y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral». Eje 5 del Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos (2015).

(2) La Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas, dispone en su artículo 22.3 que los militares tienen derecho a disfrutar de los permisos, vacaciones y licencias establecidos con carácter general para el personal al servicio de la Administración General del Estado, con las necesarias adaptaciones a la organización y funciones específicas de las Fuerzas Armadas que se determinen por orden del ministro de Defensa.

vo de las tareas para el cuidado de los hijos. Es importante señalar que, si la mujer se encuentra poco presente en las FF. AA., lo está aún menos en las escalas de oficiales (3). Dado que el 95 por 100 de los oficiales de la Armada son varones, la primera consideración que se podría citar es que estas medidas están en consonancia con la realidad socioeconómica actual y que se enfrentan a prejuicios instalados durante décadas. Hoy por hoy, es normal que los varones asuman gran parte de las tareas derivadas de cuidado de los hijos, como llevarlos o recogerlos del colegio, acudir al médico o ayudarlos con los deberes. No es en absoluto realista dar por sentado que el típico oficial de la Armada debe casarse con una mujer que renuncia a su vida profesional, se ocupa por completo del cuidado de los hijos y traslada su domicilio allá donde la Armada estima conveniente para el servicio. Prejuicios similares se podrían aplicar a ese 5 por 100 de mujeres que han consagrado su vida a ser oficiales de la Armada: parece existir la presunción de que acogerse a estas medidas de conciliación supone una renuncia implícita a cualquier tipo de ambición profesional, lo cual choca radicalmente con el significado del término «conciliación». Conciliar debe ser, de manera general y no solo para aquellos en una situación familiar excepcional, el poder conjugar las obligaciones derivadas de la profesión militar con las responsabilidades familiares sin que se produzca una merma definitiva del desarrollo profesional; esto es, no debe significar renunciar a una cosa para hacer la otra.

El asunto es poliédrico y admite discusión. Por un lado, el impacto en la operatividad de la unidad depende de su entidad, del diseño y grado de cobertura de su plantilla y del número de oficiales que soliciten simultáneamente las medidas de conciliación. Hay que tener en cuenta que la maternidad o paternidad se produce, sobre todo, durante los dos primeros empleos, en los cuales el personal se encuentra mayoritariamente destinado en unidades desplegadas. Sea como fuere, ya que se trata de una medida creada por el Estado, la solución debe venir dada por la Institución y en ningún caso debería ponerse la responsabilidad del «perjuicio» sobre los hombros del destinatario de ese derecho.

Varias marinas de nuestro entorno, que disponen de medidas similares, han encontrado la solución imponiendo al solicitante un cambio de destino a una unidad en tierra; de este modo, la vacante que deja el conciliador se podría cubrir con otra persona, por lo que el impacto en la operatividad se reduce. En nuestro caso, el Órgano Central se comprometió ante la Armada a aumentar los efectivos MTM para aumentar la cobertura de las unidades a flote por

---

(3) Datos actualizados en abril de 2021.



El buque de acción marítima *Furor* finaliza su Despliegue Africano.  
(Foto: Armada)

encima del 100 por 100 y mitigar así este problema (4); en el caso de los oficiales, algunas unidades disponen de una cobertura de alféreces de navío por encima del 100 por 100, lo cual alivia las posibles ausencias. No obstante, el problema subyace ante la posibilidad de que se soliciten en la misma unidad varias de estas medidas de forma simultánea, dado que no existe un límite legal sobre el porcentaje de la plantilla que podría acogerse a estas medidas ni se podrían alegar las necesidades del servicio ante, digamos, el nacimiento de un hijo al enésimo miembro de un buque en el que haya otros miembros disfrutando de dicho permiso.

El asunto es, sin duda, complejo y presenta otra serie de preguntas, entre las cuales podríamos plantear si un militar que se acoge a las medidas de conciliación para quedarse en tierra durante ejercicios y despliegues debe obtener la misma puntuación, de cara a los ascensos, que el resto del personal destinado en esa unidad. Pero aún más importante es considerar si un militar que no ha participado en las navegaciones, ejercicios u operaciones —es decir, la actividad esencial de la Fuerza— está capacitado para ascender al empleo superior, lo cual podría constituir un problema que no solo afecta al

---

(4) Un estudio señaló en el año 2016 que era necesario aumentar las plantillas orgánicas de los buques entre 15-17 por 100 para mitigar el impacto de las medidas de conciliación familiar y asegurar la cobertura durante las navegaciones.

ascenso ante compañeros que sí lo han hecho, sino que compromete la efectividad y la seguridad de las unidades en las que embarque para ejercer las responsabilidades de su nuevo empleo militar. Una posible solución para esto podría ser establecer, junto al tiempo mínimo de embarque, un número mínimo de días de mar/ejercicios/operaciones como requisito imprescindible para el ascenso, para aquellos cuerpos, especialidades y empleos para los que es imprescindible un tiempo mínimo en dichos destinos (5).

También podríamos plantearnos si, en caso de perpetuarse la mentalidad «tradicional», las medidas de conciliación podrían quedar restringidas, en la práctica, a personal que carezca de aspiraciones profesionales o bien se encuentre ocupando destinos «cómodos».

Por último, habría que considerar las implicaciones económicas que llevan aparejadas estas medidas. La reducción de jornada, por ejemplo, implica una disminución del sueldo. Además, dado que los permisos de paternidad o lactancia conllevan la percepción íntegra del sueldo (sin retenciones) es importante recordar que la renuncia o imposibilidad de acogerse a estas medidas no solo afectará al tiempo que se puede dedicar al cuidado del nuevo miembro de la familia, sino también al peculio familiar.

Como conclusión, podríamos decir que el acogimiento a las medidas de conciliación no debería repercutir en la operatividad de la unidad, pero tampoco debería depender de factores ajenos al solicitante. La solución de este problema tendría que venir dada por la propia Institución y nunca volverse en contra del interesado, o bien se caería en el riesgo de perjudicar a muchas familias o incluso acentuar un sistema que, cada vez más, distingue entre personal que conserva aspiraciones profesionales y no «puede» acogerse a la conciliación familiar y otro cuyas expectativas se han quedado en vía muerta y no tiene ningún problema para disfrutar de todos los beneficios que la Ley le ofrece (de esto hablaremos más en profundidad a continuación).

## **La «retención» en el empleo de capitán de fragata/teniente coronel (CF-TCOL)**

Hasta hace pocos años, tenía relativa vigencia el dicho aquel de que «un capitán de navío es un aspirante que no ha muerto». Cuando la LCM impuso una unificación de escalas y una notable reducción de los puestos de capitán de navío/coronel (CN/COR) en activo (6), pronto se observaron dos conse-

---

(5) Esta posibilidad ya se encuentra recogida en la norma quinta de la O. M. 19/2009, si bien no se ha desarrollado hasta ahora.

(6) Art. 16 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.

cuencias: la primera, el personal de la antigua escala de oficiales tuvo la posibilidad de integrarse en la escala de oficiales 39/07 y «relanzar» su carrera profesional, lo cual permitió a la Armada poner en el candelero a personal de gran valía que, por diversas circunstancias, no había podido ingresar en la escala superior. La segunda, que no todos los CF/TCOL de la nueva escala iban a tener vacante para ascender a CN/COR. Dado que a los oficiales de la escala superior no se les dio la opción de integrarse o no en la nueva escala, no les quedó más que cruzar los dedos y esperar que la aplicación de la nueva ley no les perjudicara. Pasados los primeros años, en los cuales la aplicación de la ley fue gradual y además se permitió el ascenso a CN/COR a numerosas promociones en su pase a la reserva, hemos entrado en la fase en la que una parte importante de las promociones que ingresaron como escala superior agota sus oportunidades de ascenso sin que este se produzca. En este último aspecto, es importante diferenciar la casuística del personal al que la LCM le cogió en los empleos de capitán de corbeta/capitán de fragata o aquel de nuevo ingreso o que estaba en los primeros empleos de su carrera cuando entró en vigor la LCM.

Hablaremos primero de los que no tuvieron margen de maniobra. Aunque la LCM reserva el término «retención» para el personal que por diversas circunstancias no es apto para el ascenso o renuncia a este, el sentimiento generalizado por parte de los no ascendidos tras haber sido evaluados en cuatro ocasiones como «aptos» sin vacante, es el de haber sido «retenidos», esto es, privados del ascenso, la sensación de que se han cambiado las reglas del juego a mitad de la partida, en muchos casos sin margen para poder orientar su trayectoria a lo exigido por la LCM y las normas de evaluación que se derivan de ella. Aunque no existiera una normativa que asegurara el derecho a alcanzar determinados empleos en la carrera militar, lo cierto es que el ingreso en las FF. AA., que conlleva un gran componente vocacional, en el caso de la escala superior iba aparejado a destinos exigentes —dejando otros destinos para las escalas medias, a extinguir y de complemento— y a una expectativa de trayectoria profesional que terminaba, en la gran mayoría de los casos, alcanzando la graduación de CN/COR. Con la integración de escalas y la reducción de la plantilla en los empleos mencionados, el sentimiento de los «retenidos» es de frustración, sobre todo al contemplar que el personal integrado desde la antigua escala de oficiales alcanza, como mínimo, un empleo que en su escala de origen estaba reservado para unos pocos elegidos. Otras de las consecuencias de esta nueva situación son: el pase a la reserva a los 61 años para aquellos que pretendían irse a los 58, la imposibilidad de ocupar vacantes en la Reserva para aquellos que pretendían alargar su vida laboral (ya que la mayoría se ofrecen para el empleo de CN/COR) y, retributivamente, una diferencia anual respecto de los ascendidos.

El sentimiento de frustración (7) existe, afecta notablemente a la motivación de dichos oficiales y sus consecuencias son aún impredecibles. Aunque por ahora solamente ha afectado a un puñado de promociones, puesto que el número de oficiales que no logran el ascenso ronda el 50 por 100, en breve se creará una importante bolsa de oficiales cuyo grado de motivación es incierto. La media de edad de los evaluados por cuarta vez se encuentra en 55 años, pero hay que tener en cuenta que alrededor del 85 por 100 de los ascendidos lo hacen en su primera evaluación. Esto significa que en gran medida al personal que no lo logra en su primera oportunidad le quedan aún por delante 10 años de carrera, años en los cuales su motivación, y por ende su desempeño y compromiso hacia la Armada, puede verse gravemente comprometido. Esto puede agravarse aún más si tenemos en cuenta al personal situado en los últimos puestos en el ascenso a CF/TCOL y afronta unas escasas expectativas profesionales para sus últimos 15 años de servicio. La Armada debe afrontar el reto de definir la trayectoria de todo este personal y de aumentar su motivación.

Mención aparte merece el grupo de los oficiales de nuevo ingreso o aquellos a los que la LCM cogió en sus dos primeros empleos. Para estos, el no ascenso a CN/COR es una posibilidad a contemplar desde sus primeros años de carrera y por ello no existe la sensación de que les hayan cambiado las reglas del juego; tienen suficiente margen de maniobra para tomar las riendas de su carrera y decidir en qué grado quieren implicarse en la competición. Algunos de ellos —seguramente, más de los que lo hacen ahora— decidirán renunciar voluntariamente a la evaluación para el ascenso a CF/TCOL para asegurar la estabilidad familiar o buscarán una desvinculación voluntaria hacia el mundo civil o las organizaciones internacionales, en búsqueda de un nuevo reto profesional o mejor salario, apoyados no solo en la formación recibida si no en la percepción consciente y temprana de que la desvinculación antes del pase a la reserva es tan solo una opción más.

En cualquier caso, la Armada ha de encontrar o perfeccionar medidas que mantengan motivado al personal que va a ejercer el empleo de CF/TCOL durante 15 años o más, como por ejemplo ofrecerle de manera preferente destinos en el extranjero, destinos nacionales a los que corresponda pabellón de cargo o retribuciones especiales (jefaturas de Sección, Comandancias de Marina, etc.), publicar pases anticipados a la Reserva o permitirles solicitar las especialidades de segunda trayectoria, cuyo máster facilite buscar una salida laboral en el mundo civil a aquellos que lo desearan. Dado que este problema

---

(7) No todos los asuntos que suceden en el ámbito militar deben ser tratados bajo el foco legal/administrativo o el técnico/profesional; existe un ámbito «emocional» que no puede ser ignorado. Remito al lector a mi artículo del número de mayo de 2018 de esta REVISTA GENERAL DE MARINA.



afecta también a los Ejércitos de Tierra y Aire, se podrían proponer soluciones conjuntas, como la planteada por ASFAPRO, que consiste en la modificación de la LCM para pasar al servicio activo la mitad de los 456 puestos de CN/COR en la Reserva que existen en las FF. AA. En cualquier caso, muchos de esos 456 puestos podrían ser recalificados como indistintos CN/CF para que pudieran ser ocupados por los «retenidos», bien en la Reserva o bien en Servicio Activo.

### **Amazon y otras nuevas alternativas laborales**

La multinacional logística *Amazon* ha empezado a aplicar en España un ambicioso programa de captación de talento entre los miembros de las Fuerzas Armadas, similar a lo que otras empresas estadounidenses llevan décadas realizando con éxito (Lockheed Martin, por ejemplo, recluta la mitad de sus nuevos empleados en las FF. AA.). En los últimos tres años, 15 oficiales de la Armada (junto a otros 20 de los Ejércitos de Tierra y Aire) han sido captados por esta empresa y se encuentran trabajando como mandos intermedios, con la expectativa de un ascenso ante la constante expansión de la empresa. A ellos se suma otra media docena que ha sido reclutada por organizaciones internacionales. La primera impresión es que pudiera tratarse de personal desmotivado y de pocas ambiciones profesionales en la Armada, pero no es así. Tres de ellos son números uno de promoción, otro estaba mandando y otro estaba destinado en el Gabinete del AJEMA en el momento de pedir la excedencia. No son casos aislados: otro número uno de promoción trabaja actualmente en una consultora internacional de gran prestigio. Con esto quiero decir que la inquietud de probar otros derroteros profesionales no es exclusiva de personal que vislumbra un incierto futuro profesional dentro de la Armada. Es más, se podría pensar incluso que, si el personal desmotivado estuviera más preparado hacia el mundo laboral civil, muchos más oficiales pedirían la excedencia.

Para ponernos en contexto, deberíamos echar la vista hacia un lado y examinar lo que ha pasado tradicionalmente en el Ejército del Aire, donde cada año pasa a la situación de excedencia el equivalente a una promoción de oficiales, teniendo en cuenta que se trata de un nicho muy específico (los pilotos de líneas aéreas). También nos podría servir como ejemplo, con las debidas salvedades, el caso estadounidense, donde las empresas civiles valoran la experiencia adquirida por militares de todos los cuerpos y categorías; se trata de una sociedad que muestra un gran aprecio a sus militares y eso se traduce en la empleabilidad de los militares que deciden desvincularse de las FF. AA., eso sí, aprovechando las ventajosas condiciones de pase a la Reserva (sueldo, becas, etc.) a una edad que aún es atractiva para los empleadores.

En nuestro caso y en la situación actual, la desvinculación voluntaria supone prescindir del sueldo o bien esperar la tardía opción del pase a la Reserva,



que dejaría al militar en una situación de desventaja respecto a personal más joven que compite por el mismo puesto. No obstante, viene por detrás una generación más preparada y más competitiva desde la entrega de Despachos, cuyos miembros quizá decidan probar suerte en la vida civil en fases mucho más tempranas, cuando aún disponen de una edad atractiva para los empleadores (quizá tras la asignación de mandos en el empleo de capitán de corbeta, la designación de plazas para el curso de Estado Mayor o a evaluación para el ascenso a CF/TCOL).

Un caso relacionado es el del personal que decide prestar servicio en organizaciones internacionales. La actual generación de CF/TCOL ha llevado a cabo misiones internacionales desde su salida de la Escuela Naval, la mayoría tienen alto nivel de idiomas y muchos de ellos son diplomados de Estado Mayor o poseen algún máster relacionado con la materia. La posibilidad de acceder a organizaciones como OTAN, UE, OSCE, OCCAR, EDA, NCIA, NSPA, ICRC y un largo etcétera es cada vez más patente. Sirva como ejemplo las pruebas de acceso a administrador de la UE en el ámbito de la seguridad, donde los militares españoles coparon nueve de las diecisiete plazas ofertadas en un proceso donde había 90 candidatos por plaza.

Un aspecto que considero crucial en este tema es que una organización que pretenda aspirar a gestionar y retener el talento, como la Armada, debería disponer de un procedimiento que interrogue a este personal que ha decidido llevarse su talento a otra parte para preguntarles, como en aquella canción: *¿Por qué te vas?* Estas son algunas de sus motivaciones para dar el paso a la excedencia o servicios especiales (8):

- La mayor estabilidad familiar y la posibilidad de ofrecer a sus hijos un futuro mejor.
- La posibilidad de proyección en el momento de transición de destinos operativos a burocráticos y con solo dos ascensos previstos en los siguientes 20 años.
- El salario a percibir en las organizaciones internacionales y, en menor medida, en empresas civiles donde me ofrecen ir ascendiendo paulatinamente.
- El potencial de ascenso basado en el rendimiento actual, sin verse lastrado por los destinos o informes de hace 15 o 20 años.
- El reto que suponen tareas y metas nuevas e interesantes.
- La falta de interés por el mando de unidades, que cada vez conlleva más contras que pros.

---

(8) Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a oficiales que han pasado a alguna de estas situaciones administrativas en los últimos dos años.

- Evitar la incertidumbre ante los cambios de criterio en: asignación de mandos, destinos de extranjero, ascenso, perfiles de carrera, etcetera.

Sea como fuere, el creciente número de personal que decide probar suerte en el mundo civil debería ser una indicación de que las motivaciones de los oficiales, condicionadas por los anhelos personales, las expectativas de carrera y las particulares circunstancias profesionales, seguramente abran la puerta a un futuro en que la desvinculación voluntaria tendrá más protagonismo del que tradicionalmente ha tenido en la Armada.

Aún más importante que preguntarnos por qué deciden desvincularse algunos oficiales o cómo hacer que se queden, podría ser preguntarnos el retorno positivo que la Institución podría obtener desde estos puestos de trabajo civiles. Además del prestigio que supone para la Armada que sus oficiales pasen a ocupar puestos relevantes en empresas y organizaciones, este personal podría formar parte de consejos asesores para la transformación y la mejora de los procesos de la Armada, aportando su asesoramiento experto sin verse condicionados por su categoría o expectativas castrenses. Otra posibilidad podría ser que plantasen, en sus empresas, la semilla de programas de captación de talento hacia personal de tropa y marinería no permanente.

### **A modo de conclusión**

Sirvan estas reflexiones como punto de partida de un debate sobre aspectos que se irán confirmando a medida que se asiente el actual modelo de carrera militar. Ante estas nuevas realidades —que deberán ser tenidas en cuenta para la motivación de los oficiales y, en última instancia, para la planificación y gestión del recurso humano— termino con una frase de Richard Branson, presidente del Grupo Virgin: «Forma a tus empleados lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalos lo suficientemente bien como para que se quieran quedar».

