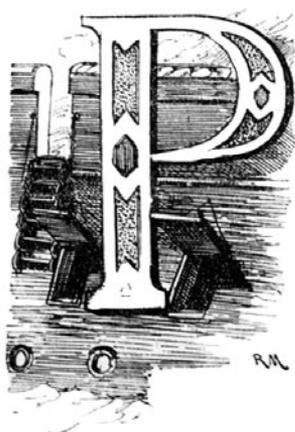


# FÚTBOL ES FÚTBOL

Ramón GONZÁLEZ-CELA ECHEVARRÍA



OCOS entrenadores han influido tanto en la forma de jugar y han tenido ideas tan innovadoras como las de Johan Cruyff, quien explicaba aquello de que «... jugar al fútbol es muy sencillo, pero jugar un fútbol sencillo es lo más difícil que hay». En el caso de la Armada, donde la mayoría «nacemos» habiendo cursado un máster en gestión de personal, encontrar ideas felices que solucionen los problemas propios —que son además los más importantes para cada uno— es razonablemente sencillo, pero presentar soluciones a problemas de Personal con mayúsculas es algo bien diferente.

Y es que la Armada, como cualquier otra organización, se concibe a través de las personas que la componen y que constituyen, sin lugar a dudas, su activo principal. Es precisamente ese capital humano un bien capaz de aportar los valores, las capacidades, las competencias y, en definitiva, su talento individual al servicio de la Institución para llegar a constituir «... un equipo poderoso, muy capaz de alcanzar lo que nos proponemos...», con la misión de defender a «... España y sus intereses allá donde se encuentren, en y desde la mar» (*Líneas Generales de la Armada*, 2022).

Continuando con una analogía futbolística, el fin de este equipo sería ganar, para lo cual, ya sea en la mar o en el terreno de juego, es necesario situar y mantener al personal adecuado en el puesto apropiado. En el plano deportivo, no bastaría con ser un simple alineador, de lo cual acusaban a Vicente del Bosque, sino que se trataría de gestionar una carrera completa de tal modo que los jugadores —hablamos de «hombres de club»— puedan desarrollar su talento en el campo y aporten el máximo al equipo antes de colgar las botas para desempeñar otras tareas en la entidad deportiva.

Si adoptamos un enfoque naval, habrá que tener en cuenta que cualquier «esquema táctico» que se dibuje en esa «pizarra del entrenador» estará siempre

condicionada por las directrices de la Directiva 08/2020, de 22 de mayo, del AJEMA, sobre perfiles de carrera de las escalas de oficiales de los Cuerpos General, Infantería de Marina, Intendencia e Ingenieros.

Pero no vamos a hablar de todos ellos. Decía un famoso escritor aquello de «... yo he venido aquí a hablar de mi libro», pero en este caso la cuestión se reduce al capítulo referido al primer tramo de carrera de las trayectorias profesionales específicas. Más concretamente, el problema que nos ocupa es el del piloto naval y su perfil de carrera, cuyo diseño actual dificulta la retención de un recurso de personal crítico.

## Salir a ganar

Años antes de que el esnobismo *win win* se extendiese, ya había un «sabio» que abordaba la cuestión del éxito desde una perspectiva única, afirmando que el fútbol era «ganar, ganar y ganar... y volver a ganar». Y lo cierto es que la de Luis Aragonés es una filosofía aplicable a otros muchos aspectos de la vida.

No es el de los buenos resultados un asunto menor, y si nos referimos al rendimiento del capital humano de la Armada y en este caso al piloto naval, parece que una política adecuada sería aquella que nos condujese hacia un doble beneficio en forma de conciliación de los intereses de la Institución y del individuo.

Habitualmente se dice del Real Madrid y de sus jugadores que «... el club está por encima de todos», y en el caso de la Armada, si nos limitásemos a una óptica meramente operativa, esa sería la única premisa a seguir. Es decir, entendiendo que la Institución debe estar de manera permanente en la mejor disposición para cumplir con su misión, y puesto que la Armada empeña un enorme esfuerzo económico y temporal en la formación de su personal, la rentabilización «operativa» de la inversión debe ser un objetivo irrenunciable. En el caso del piloto naval, ello se traduciría en asegurar la permanencia de los oficiales en las escuadrillas —por encima de los intereses profesionales del individuo— durante el tramo de sus carreras aeronáuticas en el que cuentan con más cualificaciones y aportan, por tanto, más valor a la Institución.

Sin embargo, esto no es suficiente. Argumentaba Jesús Gil que su error había sido «... tratar a los jugadores como personas»; pero en la Armada la política de personal es bien diferente, y una de las prioridades es proteger a las personas como el más importante entre los recursos de los que disponemos. Es por ello que se debe perseguir un doble objetivo capaz de conciliar ambos beneficios, de manera que se protejan los intereses de la Institución al mismo tiempo que se evitan situaciones perjudiciales para los intereses de los individuos; o lo que es lo mismo, se logren armonizar las oportunidades de progresión profesional de los oficiales pilotos y el «rendimiento operativo» que se obtiene de ellos.

Volviendo a la vertiente futbolística, la realidad es que para ganar hay que anotar más goles que tu rival. Es un principio básico que Ronaldo Nazario interpretaba a su manera cuando decía aquello de «... si metes goles eres el más grande; si no, eres un gordo», y lo cierto es que si no aciertas a marcar, tu equipo va cayendo en la clasificación. Podríamos decir que algo similar ocurre con el mando y la Armada pues, tratándose de un hito de carácter esencial de cara a la promoción profesional, si no lo ejerces, tu carrera se estanca. Y esa es precisamente la problemática a la que se enfrenta el piloto naval cuando tiene una permanencia prolongada en la Flotilla de Aeronaves.

Esto es, a día de hoy las opciones de ejercer mando o destino de especial responsabilidad (DER) de un piloto naval que no abandone la Flotilla para mandar en el empleo de teniente de navío o para reengancharse a una carrera como oficial de superficie serán siempre inferiores a las de este último. Es más, incluso ejerciendo mando o destino de especial responsabilidad en el empleo de teniente de navío, las oportunidades que se ofrecen para ejercer el mando en empleos posteriores al oficial piloto seguirán siendo menores a las de un oficial con una trayectoria en escoltas.

	MANDOS/DER OPTA EMPLEO CAPITÁN DE CORBETA	MANDOS/DER OPTARÍA EN EMPLEO CAPITÁN DE FRAGATA
OFICIAL CG AVP PERMANECE EN FLOTILLA	2	7
OFICIAL CG AVP EJERCE DER EMPLEO TENIENTE DE NAVÍO	2	7
OFICIAL CG AVP MANDA BUQUE EMPLEO TENIENTE DE NAVÍO	32	11
OFICIAL CG AVP TRAYECTORIA DE SUPERFICIE	32	11
OFICIAL CG SUPERFICIE TRAYECTORIA ESCOLTAS	32	22

Comparativa opciones de mando empleos CC/CF. (Fuente: *Guía para los procesos de asignación mandos y DER*. Cambio 3)

De este modo, nos encontramos oficiales pilotos con legítimas aspiraciones profesionales que, en plena carrera operativa y sin haber alcanzado todas las

calificaciones, deciden dejar su carrera aeronáutica —con el consiguiente impacto en la operatividad de sus escuadrillas— y pasar destinados a otros puestos donde en la mayoría de los casos no aportan valor añadido como pilotos navales.

Radomir Antić acusaba de su salida del Real Madrid a José María García, argumentando que era este periodista quien lo había cesado a pesar de que «... iba líder». En el caso que nos ocupa no podemos hablar de culpa, pues se trata de una decisión personal, pero sí de condicionantes que influyen en esta decisión, como el perfil de carrera actual y los criterios generales establecidos para los procesos de asignación de mandos y destinos de especial responsabilidad.

Sin ánimo de ser «... siempre negativo», como decía Van Gaal, se trata de una situación no deseada para los oficiales pilotos y principalmente para la Institución, que ve cómo pierde la posibilidad de rentabilizar una costosa inversión.

Y es precisamente la Armada la que, al contrario que Toshack cuando afirmaba que había «... más posibilidades de ver a un cerdo volando por encima del Bernabéu de que yo rectifique», debe actuar y buscar respuestas a esta situación. En este sentido, una adecuada «gestión del talento», entendida como una estrategia que asegure la permanencia del oficial piloto durante el primer tramo de carrera allí donde aporta mayor valor, podría evitar que la suerte de una capacidad operativa crítica dependa en parte de la decisión personal de los individuos.

## Cuestión de talento

El talento es un asunto que ya planteaba hace décadas y de manera intuitiva un viejo entrenador del Barça cuando afirmaba que el fútbol era «saber, poder y querer», y que la Armada define más recientemente y de un modo más académico —en su Instrucción 41/2020, de 8 de julio— como «... una combinación de conocimiento, habilidad y actitud... basada, principalmente, en la moral, formación, experiencia y cualidades innatas del sujeto».

El talento es inteligencia, competencias, compromiso y potencial. Los profesionales con talento son personas que disfrutan de su trabajo, actualizan de manera permanente sus conocimientos y poseen la motivación y las capacidades necesarias para desempeñarlo aportando valor a la organización. Los talentos son de muchos tipos: los hay excepcionales y los hay más corrientes, incluso los hay tan exóticos como el de aquel japonés experto «sexador de pollos» y amigo de un seleccionador nacional. Pero un denominador común para todos ellos, desde el punto de vista organizativo, es la exigencia de saber «gestionarlos» correctamente, implantando estrategias que permitan optimizar su explotación.

Por ello, y ante el problema de permanencia que se plantea, la pregunta que nos deberíamos hacer es si se debe considerar la «gestión del talento» como una herramienta válida para aprovechar al máximo la aptitud, la actitud y la

experiencia de los miembros de la Armada en favor de la propia organización.

La respuesta debe ser afirmativa, ya que, aunque esto de la «gestión del talento» se encuentra en sus comienzos, es una cuestión que ha llegado para quedarse, y que por una lógica económica y operativa deberá ser paulatinamente incorporada a nuestra doctrina en lo que debe ser una búsqueda permanente del beneficio de la Institución y de los individuos que la conforman.

## **Mancharse de barro**

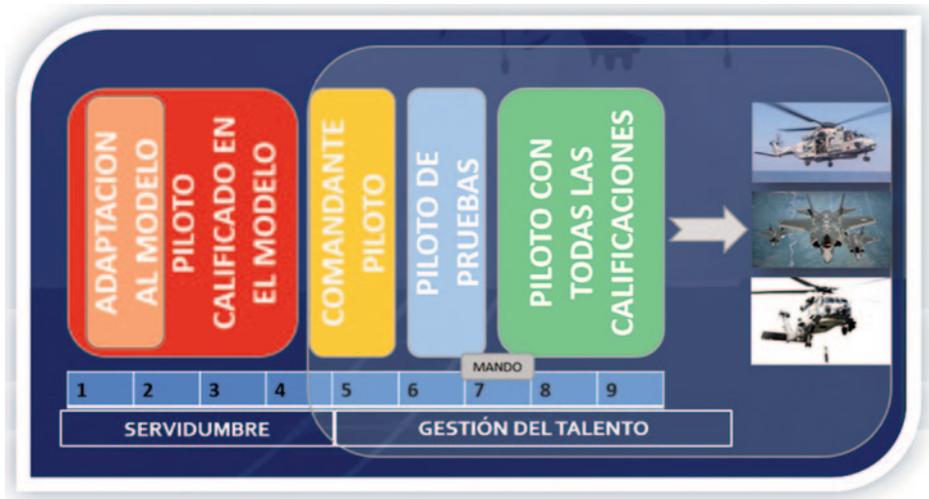
Decía el seleccionador italiano Marcello Lippi que «... el mejor jugador es el que pone su talento al servicio de los demás...», principio que es, por supuesto, aplicable a la Armada. De esta manera, el talento que puede aportar un oficial de superficie o un submarinista no es ni mejor ni peor que el de un piloto naval, simplemente todos ellos forman parte del equipo, materializando la frase de Di Stéfano de que «... ningún jugador es tan bueno como todos juntos».

Sin embargo, la formación del piloto naval requiere unos «tiempos de cocción» diferentes que deben ser interpretados desde una óptica específica, y que se basan en las diferentes capacitaciones que los pilotos navales logran alcanzar a lo largo de los años. En este sentido, la carrera operativa del piloto naval debe entenderse en base a la optimización del «retorno» de una costosa inversión, fomentando una continuidad que permita al individuo alcanzar la máxima cualificación y ejercer el mayor tiempo posible los cometidos inherentes a dicha formación. Javier Clemente afirmaba que «... un portero que no llegue al vestuario lleno de barro no es portero», y enfangarse hasta el final podría ser precisamente una de las claves de este asunto.

Hay jugadores que se adaptan rápido y otros, como le ha ocurrido a Benzema, que tardan años en mostrar su verdadero potencial. En lo que respecta al piloto naval, la evolución es lenta, y hasta que no alcanza el tercer/cuarto año destinado en una escuadrilla, la Armada no comienza a rentabilizar la inversión realizada. Durante ese período, y con las particularidades propias de cada tipo de aeronave, al piloto le «faltan» horas de vuelo, y podríamos decir que continúa en fase de aprendizaje.

También es cierto que a partir del cuarto/quinto año la Armada comenzaría a obtener el «retorno» de su inversión, pues es cuando el oficial piloto es capaz de aportar sus conocimientos, su experiencia y sus habilidades, tanto en el aspecto operativo como en el ámbito de la enseñanza aeronaval. Sumado a una actitud positiva, nos encontramos ante un individuo con capacidad de aportar su talento a la organización.

Estas dos fases de la carrera aeronáutica se diferencian en el «retorno» que del oficial piloto obtiene la Armada, pero también en el modo en el que se ha de gestionar su permanencia en las escuadrillas. El primer período no ofrece



dificultad, pues se sustenta en la propia servidumbre del curso de especialización, mientras que durante el segundo tramo será necesario gestionar el talento estableciendo políticas que promuevan la continuidad de los oficiales pilotos sin perjuicio de sus perspectivas profesionales.

De otro modo y si el piloto decidiese reorientar su carrera sin haber alcanzado y ejercido las máximas cualificaciones, la Armada sería la mayor damnificada. En esa circunstancia, la Institución no rentabilizaría su inversión, ya que habría conducido al individuo a una situación análoga a la de Michael Robinson cuando decía aquello de «... he conseguido no hablar bien ninguno de los dos idiomas».

### ¡Calienta, que sales!

En el año 1996, Molina debutó con la selección española en un partido amistoso en Noruega. Lo curioso de la situación fue que, siendo portero, debutó como lateral izquierdo, ya que en el banquillo no quedaba ningún jugador de campo.

Pues bien, en la Armada se pueden planear trasvases entre diferentes trayectorias; pero en el caso del piloto naval frente al oficial de superficie serán siempre unidireccionales debido a la criticidad del primero como recurso escaso, caro y que requiere una larga formación.

En este sentido, una vez que el individuo reorienta su carrera, pierdes uno de tus «jugadores», y en la cuestión que nos ocupa no podremos aplicar aquello que decía Mourinho de «... si no tienes perro para ir a cazar y tienes un gato,

vas con el gato», ya que el oficial piloto no podrá ser reemplazado por otro miembro de la organización a menos que tenga formación aeronáutica.

Cuando, además — como ocurre ya en alguna de las escuadrillas —, pierdes más «jugadores» de los que eres capaz de formar para «saltar al campo», tus capacidades pueden llegar a estar comprometidas en los partidos importantes y desde luego no cabría aplicar la táctica que en alguna ocasión propuso Benito Floro.

## Desde los 11 metros

A estas alturas del encuentro y en lo referente a la cuestión que se plantea, la «gestión del talento» debe entenderse como la piedra angular sobre la que diseñar una solución que asegure la permanencia del oficial piloto — durante el primer tramo de carrera — allí donde, siendo un recurso crítico para la organización, aporte más valor. Lo que no es tan evidente es si esta solución se encuentra «dentro o fuera de la caja».

Si hablamos de fútbol, nadie salvo el propio Panenka sabe lo que se le pasó por la cabeza para tirar una vaselina por el centro de la portería en la tanda de penaltis de una final de Eurocopa. Pero es evidente que tuvo la capacidad de pensar «fuera de la caja» y aplicar una respuesta diferente e imaginativa a una situación comprometida.

En nuestro caso, la solución a la problemática del piloto naval pasa por valorar la política actual en términos de coste-beneficio operativo y afrontar lo antes posible el cambio de paradigma experimentado en la última década, que demanda una gran especialización en el empleo de sistemas de armas cada vez más complejos y nos aboca por una lógica económica y operativa a una concepción menos «generalista» del oficial de Cuerpo General de la Armada.

La solución «dentro de la caja» pasaría por establecer nuevos mandos y destinos de especial responsabilidad a los que pudiesen aspirar los oficiales pilotos o bien redefinir los requisitos de los actuales, de tal modo que sus perspectivas profesionales fuesen similares a las de los oficiales de superficie sin necesidad de abandonar sus escuadrillas durante el primer tramo de carrera.

«Fuera de la caja», las respuestas serían más «transgresoras» y podrían abarcar medidas como articular una concepción del mando con menor transcendencia para la progresión profesional, crear una nueva especialidad fundamental de aviación naval o establecer cupos porcentuales en empleos superiores para cada una de las trayectorias específicas.

Lo que parece claro es que es necesario encontrar y aplicar soluciones a esta cuestión. En caso contrario, es previsible que el problema que a día de hoy afecta ya a alguna de las escuadrillas de la Flotilla de Aeronaves se vea acentuado y pueda comprometer el papel primordial e irremplazable que la Aviación Naval desempeña en el seno de las Fuerzas Armadas.

Imagen tomada desde la fragata *Blas de Lezo* con la *Cristóbal Colón* en primer plano durante el Ejercicio FLOTEX-22.  
(Foto: Jesús González-Cela Franco)

