

APROVECHAMIENTO DEL TALENTO OCULTO

Manuel GONZÁLEZ DE CANALES MOYANO



Al capitán de navío Juan Carlos Castelo Villanueva, autor de los programas Radio, CAPES, SICAL y su rosa de lanzamiento de Chaff.

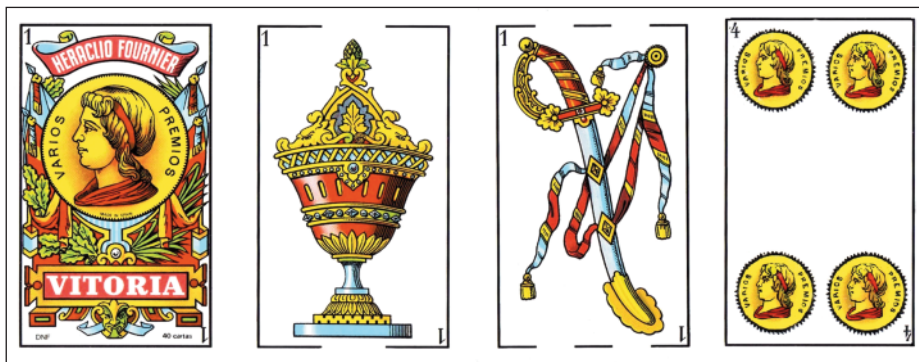


ALVARO de Bazán, buque de mando de la SNMG-2. Son las 19:00 horas y, aunque fugaz, hay tiempo para una partida de mus antes de que se abra la línea del comedor para la segunda comida de la guardia entrante. El cabo primero Rupérez ya se ha descartado de hasta cuatro «cerdos» en dos muses. Sabe mucho de maniobra, pero es mal jugador de mus. Juega a la chica. Comienza la ronda y mira el montón de cartas arrepintiéndose de sus descartes. Ahora ya no hay solución que no pase por cambiar las reglas del juego...

El actual sistema de gestión de personal, en conjunción con la natural y lógica estructura piramidal de la Armada, produce irremediables descartes.

El sistema no es tan simple como el juego del mus, donde Rupérez sabe que las rondas son la grande, la chica, los pares y el juego. En realidad, cuando el mecanismo de las evaluaciones, las reservas y los ascensos se pone a funcionar se desconoce cuál será el juego futuro y si los descartes convenientes en la actualidad pudieran ser de utilidad en el futuro.

Si Rupérez revisase el montón de los descartes, descubriría que no solo él se ha deshecho de buenas cartas, también los otros jugadores. Efectivamente, no es un problema propio de la Armada, sino que está extendido a grandes corporaciones empresariales. La solución para Rupérez es sencilla: la localización en el montón de los descartes de los reyes y aprovechar su valor para jugar a la grande y al juego. En el mundo empresarial esto se traduce en la



La mano de Rupérez.

detección de «talentos» de cualquier nivel de competencia y su aprovechamiento en beneficio de la organización. Un asunto nada sencillo de materializar sin cambiar las reglas de juego. No existe una segunda oportunidad.

Análogamente al juego de mus y sus cartas valiosas en el montón de los descartes, entre el personal que finalmente no forma parte de la cúspide de la pirámide hay talentos desperdiciados. La gran diferencia es que en la Armada esto no es un juego. A pesar de las reglas establecidas, existen formas de meter la mano en el montón de los descartes y sacar provecho de esos talentos.

El problema de Rupérez es que, como mal jugador de mus, no sabe distinguir entre las cartas que le darán juego y las que no. Así como en el mus no es fácil determinar *a priori* cómo va a ir la ronda, en la gestión de personal tampoco es sencillo averiguar cuáles son los perfiles de talento que se precisan y cómo detectarlos, seleccionarlos y reclutarlos. La táctica más favorable para el juego es disponer en mi mano de un conjunto de cartas óptimo. En la Armada, la estrategia es aprovechar equipos de trabajo eficaces, para lo que es esencial utilizar la diversidad y las cualidades de sus integrantes. Además de desarrollar al máximo la capacidad de todo el personal, incluyendo a los peores, hay que asegurarse de que contamos en nuestros equipos con los mejores de los que dispone la Institución, facilitar que se pueda explotar al máximo el talento que aportan y dar curso a las iniciativas que pudieran tener.

Jugar a la chica es renunciar a la recluta de talentos descartados y presumir de que puedo dotar a los niveles superiores de una preparación capaz de suplantarlos. Sirva de ejemplo el contraste entre el nefasto Fernando VII, que desechó personas de gran valía, rodeándose de aduladores incapaces, y Carlos III, rey ilustrado, quizás no excesivamente brillante, que supo apoyarse en excelentes ministros visionarios.

Selección, siempre, de los mejores

No quiero llegar a aburrir al lector, así que voy a centrar el tiro y, como he hecho varias referencias al talento, no quería continuar sin definirlo. ¿Qué entendemos por talento? El capitán de navío Huelin, en su artículo «El talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?», recoge la siguiente definición:

«Talento es el conjunto de facultades humanas, aptitudes y actitudes, habitualmente innatas, que tras una preparación permiten a las personas que lo poseen desarrollar con especial habilidad y destreza determinadas actividades.»

Indudablemente, Messi tiene talento para el fútbol como delantero y no lo tiene como defensa. Si le sometiéramos a una evaluación tipo IPEC, seguramente no superaría la clasificación global de «normal». Sin embargo, si valorásemos únicamente sus cualidades como delantero, sería más que «excelente». Messi tiene talento, pero no progresaría en la organización. Seguramente tampoco lo haría Blas de Lezo; primeramente porque sería excluido por falta de aptitud psicofísica, y segundo porque no parece que fuera un hombre de despacho. Sin embargo, inteligentemente, se aprovechó su talento y no se le mandó al montón de los descartes.

Cabe, por tanto, la posibilidad de que se esté desaprovechando el talento de determinadas personas. Es probable que no sean brillantes en todas sus vertientes, por lo que no valdrían como mando. También es posible que a algunas que cumpliesen el ideal griego de perfección, los condicionantes familiares, infortunios, movilidad geográfica, trabajo del cónyuge u otras circunstancias las llevaran al montón de los descartes. Incluso pudiera ser que la causa del descarte fuera su dedicación apasionada al desarrollo de su talento. Es así como un *friki* de la informática, incapaz de salir del mundo CIS, se queda fuera de juego. O el iluso apasionado de la mecánica, que busca su desarrollo profesional en este campo, tan específico como alejado de la trayectoria de carrera óptima.

No podemos jugar a la chica. En el mundo actual, de rápida mutación, contar con soluciones e ideas innovadoras es vital para no perder las oportunidades que mejoren y agilicen el trabajo diario. En cualquier nivel de la organización puede surgir una idea fruto del talento, del ingenio, de la experiencia o de la creatividad que suponga un avance nuevo. La estructura jerárquica de la milicia no es lo suficientemente permeable para que las iniciativas y las innovaciones lleguen al nivel de decisión. El talento innovador pregonado por el capitán de navío Huelin no sobrevive en nuestra organización, pues suele ser discordante en el campo que domina con la trayectoria óptima de la Armada. Además, no se dispone de los cauces adecuados para que sus propuestas puedan llevarse a cabo en una organización de muy difícil cambio de rumbo y palada atrás. Hay avances en este sentido, como la recientemente creada

Oficina de Innovación de la Armada (OFINAR) o el procedimiento de iniciativas y quejas.

Una vez detectado el talento, recogida la iniciativa, hay que desarrollarla. Para ello hay que recuperar al rey de los descartes y comenzar a jugar. Lo complicado es cómo hacerlo.

Hoja de ruta



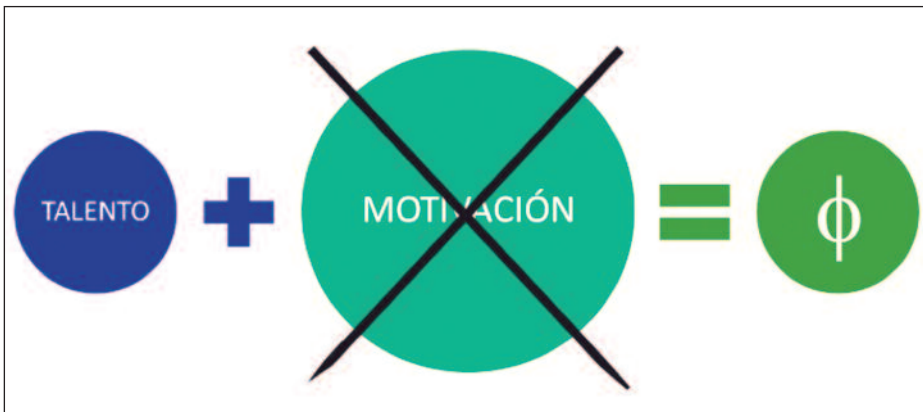
Organizamos la singladura con los siguientes puntos de paso:

- Determinar qué cualidades o talentos podrían ser útiles para la Armada.
- Averiguar de qué talentos se dispone, de forma exploratoria o por detección casual, entre los componentes de la Armada en activo y personal en reserva. En este sentido, sería útil la creación de un registro, como proponen las *Líneas Generales de la Armada*, en el que incorporaríamos esas habilidades extraordinarias.

Detectar un talento no es sencillo, sobre todo si se manifiesta en forma de potencial —que no es, pero tiene la posibilidad de ser en un futuro—. En nuestra Marina, con una dotación poco numerosa en la que se comparten navegaciones, con regulares pasos por las escuelas, se puede llegar a conocer lo bastante bien a las personas como para detectar el talento. También es común encontrar indicios en el boca a boca: «Rupérez es un crack de la informática». Afirmación de poco valor si este supuesto talento no

se contrasta y que, de ser cierto, debería haber cauces para ponerlo en conocimiento de la organización. ¿Es realmente Rupérez un experto en redes o simplemente maneja con cierta soltura el Word? ¿Cómo confirmarlo y cómo hacerlo saber al mando para su aprovechamiento? Se podría habilitar un sistema para informar de «habilidades extraordinarias». Otra opción sería que el propio interesado se manifestase mediante una encuesta personal: ¿en qué campo te gustaría trabajar? ¿Cuáles son tus habilidades personales que ofrecerías a la Armada si las condiciones fueran favorables?

- Determinar la filosofía de trabajo en la que se puede aprovechar a la persona. Evaluar la situación puesto-persona y estudiar la posición. Ver si es idóneo para un trabajo individual o si precisa un equipo de respaldo. Adaptar la normativa interna de la Armada para permitir sistemas compensatorios que le reporten la motivación necesaria para acometer trabajos extraordinarios e impulsar de sus iniciativas. Dotarlo de los medios necesarios, como, por ejemplo, material, la posibilidad de teletrabajo, la flexibilidad en los horarios teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y no imponer una jornada difícil de conciliar.
- Alineación de los intereses de la Armada con los del individuo. Precisamos descubrir qué talentos se alinean con el espíritu de la Armada. Para salir del montón de los descartes, no solo es necesaria la acción institucional, también se precisa la voluntariedad de la persona, sobre todo si se trata de aprovechar talentos ajenos a su quehacer profesional. Me explico con otro supuesto: aunque a la Armada le interesase que un deportista de elite —suboficial remero bien conocido en los ámbitos internacionales— llevase el logo de la Armada en sus palas, él puede o no querer.



- Retención del personal para nuevos proyectos. Uno de los mayores atractivos para la retención y motivación es sin duda una retribución económica, pero no debemos olvidar que el dinero no lo es todo. La sensación de utilidad o la satisfacción del deber cumplido son las motivaciones intrínsecas, de mayor fortaleza, que proceden de uno mismo. Otros estímulos extrínsecos o externos son también un gran refuerzo: las recompensas por trabajos extraordinarios y las medidas de fomento de su prestigio personal, por ejemplo, con el nombramiento como líder de un equipo. En ocasiones la simple sensación de utilidad es capaz de proporcionar el refuerzo necesario a la motivación: basta con el simple contacto directo del mando, una llamada o un correo a propósito, el nombramiento institucional de académicos o expertos o su incorporación a órganos colegiados y de consulta de su ámbito de conocimiento son otras formas plausibles de conseguirlo.

Ilustremos el asunto en un entorno imaginario: la Policía Nacional necesita promocionar su imagen por el beneficio que le reporta el prestigio de esta institución en la colaboración ciudadana. Determina que las redes sociales son una de las mejores vías para llegar a la población. Selecciona Twitter como red amiga y decide promocionar su cuenta. Se conocen las habilidades de una persona y su maña en las redes sociales; se le recluta y se le asigna la cuenta de la Policía. En la oficina de comunicación se forma alrededor suyo un equipo con policías colaboradores. Su voluntariedad es fundamental. El resultado, un éxito. Se multiplican los seguidores: de 10.000 pasan a 1,5 millones. A cambio, nuestro personaje recibe un destino cerca de la localidad donde desea vivir, con posibilidad de teletrabajo, reconocimientos en forma de condecoraciones y un plus de productividad.



Página de la Policía Nacional.

Me pregunto si esto sería posible en la Armada y si está nuestra normativa adaptada para ello.

Observemos un matiz: el talento es válido según para qué. Supongamos que el conocido tuitero de la Policía Nacional, que está haciendo una labor excelente en cuanto a la promoción y prestigio de la Policía Nacional, fuera un Torrente, descuidado y sucio.

Cómo aprovechar el talento sobre el terreno: las iniciativas

Uno de los productos más valiosos del talento son las iniciativas. Suelen ofrecer soluciones más cercanas a los problemas, primeramente porque son capaces de detectarlos, incluso si estos son organizativos, hacia arriba. Proporcionan remedios eficaces, pues se adaptan a los recursos disponibles. Una iniciativa de Messi para mejorar el rendimiento del Barcelona puede contemplar un cambio de alineación o una nueva táctica de juego que resulte más acertada que una resolución adoptada por el equipo directivo de Barcelona. Messi conoce el juego desde el terreno y es capaz de detectar las carencias. Es más

eficiente porque no reclama nuevos fichajes, sino que aprovecha los que tiene. Aunque en algunas circunstancias adolezcan de una visión más global, los generadores de este tipo de iniciativas suelen ser talentos que están cercanos al terreno de juego.

Los mecanismos para dar curso a sus iniciativas son imprescindibles para optimizar el rendimiento de la Armada sin demandar mayores recursos de los que dispone.

La organización, una vez evaluada la iniciativa, debe establecer las condiciones necesarias para materializarla. Una de las herramientas usada tradicionalmente es la creación de un grupo de trabajo compuesto por un buen equipo multidisciplinario para este objetivo. Esta forma de trabajo colaborativa debe



permitir un entorno laboral distendido, donde se facilite llevar a buen puerto la iniciativa sin desmotivar al originador.

En estos tiempos en los que nos vemos arrastrados por los cambios tecnológicos, apenas hay espacio para la ejecución planeada de una u otra tecnología emergente. Son las iniciativas las que pueden canalizar de forma casi inmediata la aplicación de las novedades al trabajo diario: una nueva *app* que permita generar código Morse para señales de destellos, un programa de compilación de archivos, un detector de constantes vitales asociado a un iWatch. Es impredecible lo que está por venir. Sin embargo, es palpable que algo nos estamos perdiendo por no aplicar los continuos avances. A lo mejor, la persona que necesitamos es un talentoso alférez de navío novato y no un grupo de vetustos capitanes de fragata, entre los que me incluyo.

Funcionalidad transversal para aprovechar los talentos

Una buena organización no funciona gracias a los talentosos, sino a pesar de los que no lo son. Propongo al lector una mentalidad abierta para el mejor aprovechamiento de los talentos, cuyo único inconveniente es que difiere de nuestra tradicional forma de trabajo. Se trata de adoptar un modelo más funcional de organización. Será útil sobre todo cuando se trate de resolver problemas similares en diferentes unidades que requieran personal muy específico y que admitan soluciones comunes e imaginativas.

Servidores. Un ejemplo ilustrativo

En el esquema siguiente se ilustra el asunto con un ejemplo: la mayoría de las unidades disponen de servidores propios; estos equipos son los que almacenan nuestros datos: el servidor, por ejemplo, almacena nuestros correos. Su gestión no es sencilla y precisa de personal muy preparado. Este trabajo, como tantos en la Armada, es similar en todas las unidades, luego parece lógico que su gestión se haga de forma transversal, con el aprovechamiento de los conocimientos de todos los expertos en el asunto, incluido aquel personal con talento, aunque sea de una unidad ajena y no esté ejerciendo como mantenedor del sistema.

La aplicación de este modelo necesariamente implicaría la aceptación de la doble gorra de los expertos, la disposición de las herramientas para facilitar el trabajo en horizontal y, sobre todo, los cambios organizativos en cuanto a responsabilidades. El grupo funcional de mantenimiento de servidores habría de responsabilizarse de todos, independientemente de dónde estén ubicados. Responsabilidad que no sería exclusivamente del jefe de la unidad. En el esquema se presenta el sistema propuesto, en el que cuatro unidades comparten un



modelo de tarea «transversal» aprovechándose de dos talentos destinados en unidades ajenas, representados por dos emoticonos trabajando a tiempo compartido y convenientemente motivados, tal y como representa su expresión.

Otros ejemplos

Supongamos el hipotético caso de la introducción de la propulsión nuclear en los buques de la Armada. El Servicio de Máquinas del barco, aunque fuera convenientemente formado, precisaría de ayuda externa. En este caso, la clarividente mente del cabo primero Rupérez aconsejaría una organización funcional, donde estuviesen comprendidos los servicios de máquinas nucleares de otros buques y un hipotético grupo de sostenimiento nuclear líder; a esta organización se añadirían expertos de talento. Un ejemplo real de esta forma de trabajo es el Servicio de Telemedicina: se produce una emergencia sanitaria por un paro cardíaco en la mar; el Servicio de Sanidad de abordaje se integra con el equipo en tierra del Hospital Central de la Defensa «Gómez Ulla» y este se deja aconsejar por un talentoso cardiólogo, que no tiene por qué formar parte de la Unidad de Telemedicina de este hospital.

Los «celos del mando»

Este modelo facilita el aprovechamiento del talento mediante la especialización, de forma que a los puestos jerárquicos se les despoja de autoridad en favor de los especialistas, con lo que se aplanan la estructura organizativa. La aplicación de este patrón debilita el principio de unidad de mando, genera desconfianza, ya que parte del personal subordinado puede estar encomendado a tareas diferentes a las de mi unidad o servicios, antes bajo mi control. En el caso de un buque, la complejidad técnica de algunos servicios y la mayor facilidad de telegestión aconsejan un sistema mixto en el que tengan cabida expertos externos.

Siguiendo aguas a las *Líneas Generales de la Armada*

La Armada, consciente del potencial de su personal, considera estratégico el talento humano. En la Adición 1, promulgada en 2019, a las *Líneas Generales de la Armada 2017*, el almirante jefe de Estado Mayor marca las pautas para una gestión idónea del talento. Establece los preceptos para alinearlos con los objetivos de la Armada, identificándolo para reservar las posiciones estratégicas de liderazgo dentro de la organización. Orienta su acción en la detección del talento mediante mecanismos que permitan un conocimiento mejor de las habilidades y capacidades del personal. La asociación de las habilidades y capacidades con puestos relevantes y la selección del personal más idóneo para su asignación a estos puestos están articuladas en una política de destinos apropiada.

Esta línea de acción es una apuesta potente y decidida para el aprovechamiento del talento, que no rompa con la estructura y organización de la Armada. Además, es el comienzo de una cultura en la que se pone en valor potencial el talento. Propone un reclutamiento vertical, en cuanto a promocionar a los talentos a puestos de mayor responsabilidad, frente a un reclutamiento horizontal, que quizás permitiría el aprovechamiento del talento en un nuevo cometido a su nivel, más beneficioso para Rupérez: en su paso por la Estación Naval de La Graña para el curso de cabo, tuvo enormes dificultades para salir cabo primero por su forma física. La carrera de 1.000 metros y las flexiones fueron su cruz. La junta de evaluación que lo calificó a final del curso destacó su poca predisposición al estudio de las materias no profesionales y su falta de aptitud física. Muy probablemente no hubiera salido cabo primero si no es por un mando que hizo saber a la junta la gran profesionalidad con la que trabajaba y su talento para el manejo de ordenadores, descubriéndose que en sus tiempos libres era un destacado saltador de *firewalls* e intruso no deseado en muchas redes informáticas. Un talento hasta entonces desconocido por la Armada y a día de hoy de gran aprovechamiento.

Conclusiones

Uno de los mayores tesoros que tiene la Armada es su personal, entre el que existen personas desaprovechadas que tienen cualidades y destrezas especiales que los diferencian de los demás. Este talento bien empleado incrementaría la eficiencia de la organización, a la vez que revertiría en la propia satisfacción del personal.

La gestión adecuada de los talentos descartados y el impulso de sus iniciativas permitiría obtener un mayor rendimiento de los equipos de trabajo. La Armada, a través de las *Líneas Generales* de la Armada, ha sentado las bases para su mejor aprovechamiento.

Ser capaces de aprovechar el talento descartado implica saber detectarlo, motivarlo y alinearlos con los intereses de la Armada.

Para el aprovechamiento de los talentos descartados es aconsejable flexibilidad normativa, actitud decidida e incluso adoptar una forma de trabajo diferente a las tradicionales en la Armada.

BIBLIOGRAFÍA

- BAGUER ALCALÁ, Ángel: *Dirección de personas. Un Timón en la tormenta*. 2.^a Edición. Editorial Díaz de Santos.
- LASZLO BOCK: *La nueva fórmula de trabajo*. Editorial Grupo Random House. Barcelona.
- BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial International Thomson.
- DE LA CALLE, María del Carmen, y ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta: *Fundamentos de Recursos Humanos*. Editorial Pearson. Prentice Hall.
- CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia, y GONZÁLEZ, Tomás: *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Editorial Pearson. Prentice Hall.
- HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio: «El talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?». REVISTA GENERAL DE MARINA. Enero-febrero 2011.
- PÉREZ GUERRERO, Juan Carlos: «La pedagogía del talento». REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 2011.
- GUILÀ, Óscar: «Las 5 claves para «retener» el talento en tu empresa», <http://blog.talentclue.com/5-claves-para-retener-talento-empresa>, 18 de diciembre de 2014.
- IMF Business School, <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>.
- ENEBRAL FERNÁNDEZ, José: «Capital humano en la empresa, pautas para su mejor aprovechamiento», <https://www.gestiopolis.com/capital-humano-en-la-empresa-pautas-para-su-mejor-aprovechamiento/>.
- «Gestión del talento humano en empresas. Casos de éxito», <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/4/20/gestion-talento-humano-empresas-casos-exito>, abril 2015.

Dotación de la fragata *Cataluña*, marzo de 1992. (Foto: Jesús Ángel Paz Pena).

