

# CAPTACIÓN Y RETENCIÓN (C&R): UN PROBLEMA TRASCENDENTAL RELACIONADO CON EL TEOREMA DE PATAKI

Luis NÁRDIZ



## Introducción



APTACIÓN y Retención. Ya la propia expresión nos induce a pensar que estamos ante un concepto tan intangible como insoluble; cualquier circunstancia que rodee a la C&R, presentimos que debe afectar por igual a ambas cuestiones, como si de una sola se tratara...

## El asunto

En efecto, tal como manifestaba el capitán de corbeta Cubeiro en la REVISTA GENERAL DE MARINA (julio 2004), C&R posiblemente sea el término más de moda en la Armada. Y ello se debe a una dramática cuestión tan sencilla de entender como difícil de asimilar: nos estamos quedando sin marinería. Concretamente, a razón de casi un millar al año.

## Los antecedentes

Oficialmente, por ley 17/99 (1), el límite inferior de la horquilla de efectivos a alcanzar para la categoría de MPTM de las FAS era 102.500; de esa cifra corresponderían a la Armada como marinería 13.112 efectivos (por marinería/marineros se entenderá en este artículo C1.º, CP y MP, sin incluir personal de Infantería de Marina).

Ante el preocupante signo que tomaba en la Armada la cuestión de captar jóvenes (y «jóvenes») al poco tiempo de implantarse la profesionalización plena de las FAS, en 2001 se promulgó el denominado Plan de Motivación de



Guardia nocturna en el puente del patrullero de altura *Cazadora*. (Foto: L. Díaz-Bedia).

Marinería (PMM) (2), como fórmula de obligado cumplimiento que debería solucionar el grave problema. En aquella época (octubre 2001) había unos 10.000 marineros en la Armada y el PMM se marcaba como objetivo cambiar la tendencia de forma que en tres o cuatro años se alcanzara la cifra prevista por la Ley 17/99 de 13.112 marineros y además se garantizara el ingreso anual de entre 1.000/1.500 para aportar la necesaria estabilidad al sistema.

En 2002, y en vista del mal cariz de la situación en general, el Órgano Central fijó como «Objetivo de Fuerza-Puente» un total de 86.000 efectivos de MPTM, de los cuales 10.804 deberían ser marinería.

En función de esta cifra «puente» de 10.804 efectivos, la Armada fijó su Plantilla Oficial para 2002 y 2003 (anunciando ya por entonces que su vigencia posiblemente se extendería a más años). Teniendo en cuenta el personal en periodo de formación, se estableció que las unidades de la Armada debían ajustar las Plantillas Orgánicas de Marinería con 10.000 efectivos (cantidad de Marinería susceptible de ser «destinable»).

De esta manera, y con el tiro ya centrado, mediante la Directiva de PLOR

001/2003 del mes de mayo se determinaron los «porcentajes de cobertura de las plantillas orgánicas de los MPTM de la Armada». En las consideraciones previas del documento se ofrecía el dato siguiente: en mayo de 2003 existían en la Armada 7.736 marineros «destinables».

## El panorama

Según consta en el escalafón de MPTM de octubre 2004, en la Armada hay 6.700 marineros en total. Es decir, alcanzada la fecha marcada por el PMM para hacer balance no sólo no se han cumplido los objetivos, sino que el problema, posiblemente, se ha agravado. Los porcentajes de cobertura previstos por la Directiva de PLOR 001/03 son, de momento, inalcanzables.

De continuar la actual tendencia, a finales de 2007 la cifra sería alrededor de 4.000 marineros en la Armada.

¿Quiere esto decir que, de seguir así las cosas, en 2011 no habrá ni un solo marinero? Evidentemente, no. Incluso aunque no se hiciera nada realmente eficaz para remediarlo, siempre existiría un número que se mantendría relativamente estable y que sería en gran medida función de cuestiones ajenas a la propia Armada, tales como la situación del mercado laboral en las áreas de España que aportan la mayoría de candidatos a marineros.

## La discusión creada por la situación

Pero si bien en la asunción del problema la mayoría parece estar de acuerdo, ya que las cifras hablan por sí solas, no lo es así con el diagnóstico de la enfermedad causante del problema. Y por tanto, del tratamiento (fórmulas) a aplicar a tan fea situación para encontrar una solución realista mediante ecuaciones adecuadas. Digo realista porque cabría la posibilidad de encontrarnos ante un problema irresoluble si nos empeñáramos en buscar una solución necesariamente irreal en el «sistema» tal como está diseñado; tendríamos que



Grupo activo de castillo del patrullero de altura *Cazadora* durante una maniobra de atraque.  
(Foto: L. Díaz-Bedia).

hacer uso de números imaginarios ( $x = V-1$ ) y éstos no entran de estacha por definición.

En cualquier caso, es muy importante tener en cuenta que la situación creada es fruto de lo que perciben los jóvenes respecto a la Armada, bien sea a través de su propia experiencia o por otros canales de información. Su decisión de no ingresar o de abandonar la Armada es producto de cómo entienden ellos la situación, por lo que nuestras diferentes apreciaciones de ella son, hasta cierto punto, irrelevantes.

Por ello, es preciso adentrarnos en las mentes de estos jóvenes para comprender cómo tienen amueblados sus pensamientos respecto a la Armada, sólo así podremos gestionar adecuadamente la impresión que producimos y no la que queremos ofrecer.

### **La propuesta del capitán de corbeta Cubeiro a partir del teorema de Pataki**

Al empezar a leer el artículo del capitán de corbeta Cubeiro, lo primero que pensé no fue en Pataki, sino «debe ser muy buena la historia, ya que abre la revista». A mitad del artículo pensé que Quique Cubeiro había sufrido un SLOJ (3) (*Sudden Loss Of Judgement*-pérdida repentina del juicio). Al acabarlo me sentí bien; tanto que, acompañado de una cerveza, lo leí otra vez.

#### *La digresión*

Aunque no del todo trasladable la comparación, ya que la REVISTA GENERAL DE MARINA no es un foro independiente, me vino a la mente el comentario del ex US Navy CNO (AJEMA) almirante Carlisle Trost (4) respecto a la revista *Proceedings*: «...el mayor valor de la revista reside en el hecho de constituir un foro de debate abierto que permite discutir libremente incluso sobre temas que no gozan de excesiva popularidad, que pueden ser políticamente incorrectos o que incluso pudieran no ser bien recibidos por algunos...».

#### *El regreso*

Pero volvamos a Pataki... perdón, quería decir a la C&R.

La aproximación realizada por el capitán de corbeta Cubeiro en la investigación del problema se podría catalogar de... ¿empírica? En base a su experiencia a bordo propone, sin anestesia previa, un teorema derivado de la siguiente proposición indemostrable y representada con la fórmula:

$$R = 210 - d$$

En la que  $R$  es el % de retención de un buque y  $D$  son los días fuera de la base en los últimos 12 meses.

Teorema: «El % de retención de una unidad ( $R$ ) es igual a 210 menos el n.º de días fuera de la base durante los últimos 12 meses».

Consecuencia inmediata de ello es establecer que 110 es el máximo de días fuera de la base que, en las condiciones actuales, un individuo en general estaría dispuesto a aceptar sin «quemarse» lo suficiente como para que existiese la posibilidad de decir hasta aquí hemos llegado y abandonara la nave (la Armada).

Como no podía ser de otra manera, al no empezar siquiera con algunas premisas que a través de la lógica demuestre como verdaderas, reconoce el autor que carece de argumentos para llegar a la conclusión de su teorema. Admite, asimismo, la existencia de otros factores que pueden afectar en ambos sentidos a la retención ( $R$ ), pero que no son excesivamente significativos considerados de forma global.

No puede decirse, por tanto, que para la elaboración de su teoría haya seguido el método científico que exigiría el llegar a una fórmula matemática, sino que más bien su enunciado es el resultado de un proceso inductivo-intuitivo, con ciertas dosis de sentimientos personales al respecto.



Fragata Canarias. Trasbordo de personal.  
(Foto: Regodón).

### Mis discrepancias en el diagnóstico de la situación

El oficial que suscribe, a pesar de haber seguido una trayectoria casi paralela en los últimos cinco años a la del capitán de corbeta Cubeiro (Curso ESFAS. Segundo comandante de fragata. Comandante unidad dotación

60 personas), no está de acuerdo con su teoría. En realidad, no es tanta la discrepancia en cuanto al fondo de su idea como intento de solución de compromiso en el contexto actual, sino a las consecuencias que pudieran tener a medio/largo plazo decisiones tomadas en la Armada a partir de un diagnóstico equivocado.

Es sumamente fácil caer en la tentación de creer que la clave radica en el problema de retención, puesto que es evidente a todas luces que la marinería deja la Armada: la gente se va porque se siente decepcionada, el efecto llamada extiende la mala fama, luego la juventud no quiere saber nada de nosotros...

De hecho, si se analizan los movimientos realizados por la Armada desde hace años para atajar el problema, responden casi exclusivamente a intentar retener a toda costa a los que entran.

Así, en 2001, la redacción del PMM surge como respuesta al siguiente silogismo:

1. La principal causa de que no se presenten jóvenes a la Armada se debe a la falta de motivación entre la marinería.
2. Si se incrementa la motivación de la marinería en la Armada,
3. la juventud aumentará su deseos de ingresar en la Armada.

En principio parece un razonamiento impecable. Veamos posibles «peros». Aun en el supuesto de que la primera premisa fuese verdadera, habría que concretar qué entendemos por «falta de motivación». De no ser así, cabría la posibilidad de que la motivación, incrementada según dicta la segunda premisa, no atendiera adecuadamente los vacíos de la falta de motivación de la primera. Si esto ocurriera, es evidente que la tercera no se cumpliría. Si la primera premisa no fuera verdadera, el silogismo entero se derrumbaría.

La Armada, repito, ha basado su plan de choque en el convencimiento de que la clave está en la retención, por tanto establece la primera premisa en los términos arriba expresados. Pero, ¿cabría otra posibilidad? ¿Y si se partiese de la siguiente premisa?: «La principal causa de que no se presenten jóvenes a la Armada se debe a la falta de atractivo de la oferta actual». El silogismo cambiaría a:

- La principal causa de que no se presenten jóvenes a la Armada se debe a la falta de atractivo de la oferta actual.
- Si se mejora la oferta de condiciones en la Armada,
- la juventud aumentará su deseos de ingresar en la Armada.

Se podría argumentar que estoy dándole vueltas a lo mismo, que «falta de atractivo» para la juventud es, a efectos prácticos, muy parecido a «falta de motivación» en la marinería.

Estoy de acuerdo en que ambas cuestiones se podrían situar en el perímetro de la misma rueda que hay que echar a andar, pero hay una diferencia sustancial que hace fundamental situar a la falta de atractivo tangenteando la línea de partida antes que la falta de motivación: es más fácil motivar a alguien que de entrada está predispuesto a avanzar en la tarea asignada. Estamos hablando de actitud inicial.

Sumándose a lo anterior, es más fácil exigir esfuerzos añadidos a quienes, además de tener una buena actitud, encuentran justa la balanza «qué se me pide *versus* qué se me ofrece». La oferta se refiere a salario *versus* condiciones de trabajo.

### La teoría «Higiene y Motivación» de Herzberg. Su aplicación en la Armada

El famoso teórico sobre la motivación Frederick Herzberg se refirió ya en la década de los 50 a estos dos factores como fundamentalmente «desmotivantes» en el caso de no alcanzar un cierto nivel (higiene) y formuló la teoría de la «Higiene y Motivación» (5), según la cual, a partir de cierto salario (en asociación a las condiciones de trabajo) considerado «justo» por el que lo recibe, el dinero deja de ser a la larga un factor de motivación.

La teoría es sumamente interesante ya que considera que, al tener el ser humano una necesidad innata de desarrollarse profesionalmente, una vez alcanzado cierto nivel de satisfacción en el salario y en las condiciones de trabajo, estos dos factores no entrarán en juego a la hora de motivar a una persona. Sí lo harán en cambio, según Herzberg, estos otros factores: logros personales, reconocimiento, trabajo en sí mismo (que sea interesante), responsabilidad y recompensar los esfuerzos realizados.

Aplicando esta teoría a la Armada, la cuestión que habría que estudiar es si los dos factores indicados son susceptibles de generar «sentimientos negativos» debido a no alcanzar el estado de «higiene» mencionado. En el factor «condiciones de trabajo» no hay duda que la Armada está empeñando un esfuerzo muy importante en la cuestión «condiciones de vida», con resultados positivos evidentes. Y podría dejar de constituir un problema en el apartado «condiciones de trabajo», de forma relativamente fácil en personas que aceptan las particularidades que impone la vida en la Armada si se tuviese en cuenta la singularidad que supone estar destinado en un buque frente a estarlo en tierra. El factor «salario», mucho me temo, es el malo de la película. Y lo es por su directa relación, particularmente en nuestra profesión, con el factor «condiciones de trabajo». A ningún joven que se interese por la oferta de las FAS se le puede escapar que en la Armada la oferta salarial es prácticamente la misma que en los otros dos ejércitos, con unas condiciones de trabajo radicalmente diferentes.

Por todo ello, estoy de acuerdo con quien insiste en afirmar que la cuestión del dinero no es lo más importante, pero sólo en el supuesto de que el sueldo alcance cierto nivel que se pueda considerar «justo» en relación a las condiciones de trabajo.

¿Y cómo se podría valorar objetivamente esta cuestión? En la Armada es algo muy sencillo: la inmensa mayoría de los marineros actuales preferiría estar destinado en tierra antes que en un buque. Si alguien tiene alguna duda sobre ello, he aquí un dato esclarecedor: el *Juan Sebastián de Elcano*, incapaz de cubrir su plantilla de MPTM, tiene que pedir desde hace algunos años varias decenas de marineros voluntarios antes de cada crucero de instrucción. No es difícil imaginar la situación en otros buques grises.

El problema principal que tiene la Armada no es de *Retención* sino de *Captación*. O mejor dicho, el que la cuestión de la retención se encuentre francamente atravesada es consecuencia directa del grave problema de la captación. De no ser por la excesiva facilidad con la que se accede a la Armada, no se producirían las cifras de abandono actuales. Si tuviera que hablar en porcentajes, diría que un 80 por 100 del problema se debe a la captación y un 20 por 100 a la retención.

Y ésa es precisamente la cuestión: ¿quiénes entran actualmente en la Armada?, ¿son personas adecuadas para afrontar la singularidad de la profesión naval?. Si no es así, ¿cómo esperamos poder retenerlas?, ¿no estamos en realidad intentando retener a unos jóvenes, en gran parte poco idóneos para la profesión, a base de concesiones?

El teorema de Cubeiro, tal como lo hace en parte el PMM, aporta ecuaciones para resolver el problema desde un planteamiento equivocadamente basado en la transigencia por sistema. Por ello no resultaría eficaz si se aplicase, igual que no lo está siendo el PMM. Hay que tener en cuenta que el personal MPTM no suele tener además, en general, la suficiente perspectiva como para apreciar éstas «concesiones motivadoras». Un marinero que embarca hoy, por ejemplo, se encuentra con el asunto del día libre tras montar una guardia y lo toma como algo natural (un derecho además casi irrenunciable), no como una medida motivadora; este mismo marinero si se encuentra el primer día a bordo que su unidad navega 110 días al año como máximo; en el poco tiempo que le lleve hacer comparaciones, también se quemará y pensará que si navegase menos, pues mucho mejor. La cuestión es que con estas soluciones no se sabe nunca dónde está el punto final (si es que lo hay).

### **La maniobra propuesta**

Es preciso crear en la Armada un contexto que atraiga, retenga y se sustente en jóvenes eficaces y competentes dispuestos a involucrarse en el principal negocio de la Armada: sus buques.

Para aportar solidez a las plantillas de nuestros buques, deberemos contar con una buena base de personas que sientan algo especial por la institución. Y ese «algo» será más fácilmente edificable sobre sujetos que no hayan aterrizado en la Armada a consecuencia de estar perdidos, de rebote, o como único aeropuerto alternativo disponible.

Para dejar de abatir y variar la tendencia actual, hay que cambiar la bordada y buscar otras aguas; las ecuaciones actuales, surgidas de un planteamiento posiblemente equivocado, no están solucionando el problema. Es necesario enfocar los esfuerzos en la captación para atraer a gente adecuada y convenientemente seleccionada. Y ello supone modificar la oferta en la Armada en cuanto a hacer más razonable-justa-proporcionada, o como se quiera llamar, la relación salario/condiciones de trabajo del personal que sale a la mar respecto al que no lo hace.

Son necesarios sólo dos pasos: el primero, adquirir la voluntad en la propia Armada de hacer el cambio; el segundo, convencer al resto de que la vida a bordo constituye un hecho diferencial dentro de las FAS.

De no avanzar estas dos yardas, estaremos condenados a seguir capeando una situación que difícilmente puede hacer otra cosa que empeorar; eso sí, sin llegar a afectar al mucho aguante del buque llamado Armada.

En cualquier caso, en algo sí estoy de acuerdo con el capitán de corbeta Cubeiro: el poder cautivador de Pataki, con o sin *wolly-pully* (de pico)... quizá un poco bajita.

*Make us your first resource; not your last resort!* (6) (¡Haz de nosotros tu primera fuente de recursos; no tu último recurso!



(1) Ley del Régimen del Personal de las FAS, de 18 de mayo de 1999.

(2) Plan de Motivación de Marinería de AJEMA de octubre 2001

(3) Término utilizado en cuestiones relativas a aviación, en cuanto a la toma de decisiones repentinas e increíblemente equivocadas por el riesgo que implican, sin justificación alguna.

(4) Editorial revista *Proceedings*, mayo 2004

(5) La denominación de Factores de «Higiene» surgió de la comparación con la limpieza de un cuarto de baño que, una vez alcanzada, a nadie le importa si es vuelta a repasar una y otra vez.

(6) Frase obtenida de la propaganda (2004) de captación de la US Navy (con problemas similares de a Armada en C&R).