

# TEMAS PROFESIONALES



## LA DIVERSIDAD: UN RECURSO QUE ES NECESARIO APROVECHAR

Juan RODRÍGUEZ GARAT

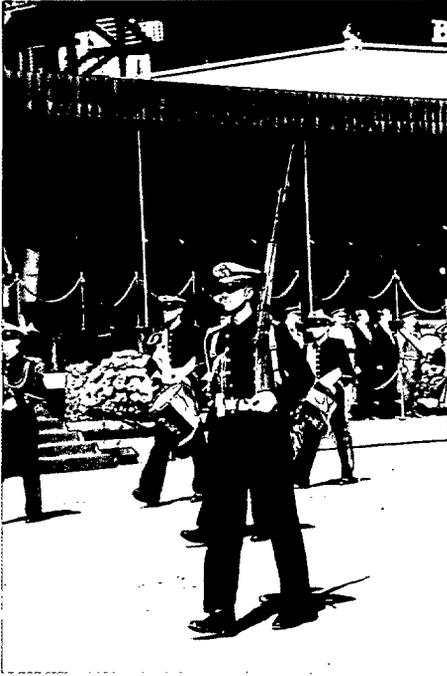


### Introducción



O hace mucho tiempo, un bienintencionado compañero me dio un consejo que no puedo resistirme a no compartir. En su opinión, que quizá peca de pesimista pero que no carece de fundamento, la única forma práctica de difundir una opinión en el conglomerado de medios de comunicación que damos en llamar «revistas profesionales» es incluirla en el título en su totalidad.

Vea el lector que, por si acaso, he seguido el consejo al pie de la letra. Así pues, si como parece lógico antes de llegar hasta aquí se ha tomado la molestia de leer el título, y si comparte mi convicción —nada original, por otra parte— de que la diversidad que está en la naturaleza de las personas es un capital que las grandes organizaciones harían bien en aprove-



Desfile Fuerzas Armadas, 12 de octubre de 2000, Madrid. (Foto: ORP Armada).

char en su propio beneficio, no necesita dedicarme un segundo más de su precioso tiempo. Dedíquelo, en cambio, a fomentar, dentro de sus posibilidades, esa diversidad que es tan necesaria para sacar partido de los amplios recursos humanos de la Armada.

Supongamos ahora que está usted aburrido. Que, en realidad, le sobra tiempo. O que, sea por su amistad personal con el autor o por sus deseos de criticarle con más rigor del que habitualmente empleamos en nuestros improvisados desbarres, decide usted proseguir la lectura. Sin añadir ni quitar nada a un título que, como ya he dicho, recoge todo lo que en realidad sé sobre tan amplio tema, trataré de ilustrar, con ejemplos siempre bien intencionados, qué es lo que puede hacer la diversidad por nosotros, y qué es lo que nosotros debemos hacer por ella.

## De la diversidad y su conveniencia

Todas las personas somos diferentes. Tenemos diferentes intereses, capacidades y vocaciones. Esta tozuda realidad obliga a las organizaciones que no quieran aplicar la política del avestruz a encontrar un punto de equilibrio satisfactorio entre dos opciones en esencia opuestas: intentar *uniformar* a su personal, eliminando las diferencias naturales en la medida de lo posible, o tratar de explotar la *diversidad* en beneficio propio.

Tradicionalmente, las organizaciones militares, en cuya cultura influyen decisivamente las exigentes condiciones del combate, han optado por la uniformidad, concepto que, como el lector sabrá de primera mano, no se aplica únicamente a nuestro vestuario. Sin embargo, y tal como se deduce de la atenta lectura del título de este artículo, la tesis que el autor pretende defender se alinea claramente con la segunda posibilidad: la explotación de la diversidad. Y es que, se mire por donde se mire, esta diversidad proporciona a las grandes empresas beneficios a los que, en el mundo competitivo que nos ha tocado vivir, no se puede renunciar.

Por una parte, desde el punto de vista de la organización, una diversidad bien gestionada supone un mayor rendimiento profesional, y la garantía de que por extraña que sea una determinada tarea siempre habrá alguien capaz de hacerla bien. Supone, además, un importante ahorro de recursos en la formación y el adiestramiento —es sorprendente lo caro que resulta uniformar— y una inagotable fuente de ideas originales. Nada habría más aburrido —y menos fructífero— que un *brain storming* de personas idénticas.

Desde el punto de vista de las personas, la diversidad natural ofrece algo que es todavía más importante. Ofrece una herramienta irremplazable para la motivación. Repare el lector en que todas las organizaciones humanas se rigen por una estructura jerárquica piramidal. Si nuestra única aspiración profesional fuera ascender a posiciones más y más elevadas, el número de personas motivadas sería —permítame que desempolve las matemáticas del bachillerato— una función decreciente que, en el límite, tendería a uno. Afortunadamente, esto no es así. Distintas personas tienen distintas aspiraciones. ¿Por qué, entonces, habríamos de empeñarnos en forzar la competencia por ese único puesto en lugar de fomentar trayectorias profesionales alternativas?



Unidades de la Armada atracadas en el puerto de Alicante el día 2 de junio de 2001, Día de las Fuerzas Armadas. (Foto: ORP Armada).

## De la diversidad en la milicia

Decía antes que en las Fuerzas Armadas existe una cierta tendencia a la uniformidad, que viene de nuestra razón de ser: la realización de operaciones militares. Y es bien cierto que las estructuras operativas —de fines y objetivos muy concretos y relativamente predecibles— no admiten demasiadas sutilezas. El número de tareas diferentes es, comparativamente, limitado, y queda suficientemente cubierto con la especialización, una versión *light* de la diversidad que, hasta donde alcanza mi memoria histórica, no hemos tenido incon-

veniente en asimilar. Un mayor grado de diversidad no sólo es innecesario, sino que, en el campo de batalla, puede llegar a convertirse en un serio inconveniente.

Sin embargo, las organizaciones militares no sólo tienen encomendado el uso de la fuerza. Les compete también su creación, su preparación y su sostenimiento. Esta doble naturaleza exige, como es sabido, una estructura también doble: operativa y orgánica. Y nada hace pensar que los principios que funcionan en la primera sirvan para la segunda. De hecho, la finalidad de la estructura orgánica de la Armada —generar fuerza naval de forma competitiva en términos de eficacia-coste— es comparable con la de muchas grandes empresas. Y en esta gran empresa, como en cualquier otra, la diversidad no es sólo conveniente. Es imprescindible.

Veamos, pues, cómo podemos fomentarla y cómo sacar partido de ella.

### **De cómo fomentar la diversidad**

La diversidad es, si se me permite la licencia poética, como las malas hierbas. Se haga lo que se haga, siempre crece. No necesita abonos ni cuidados. Pero será más pujante si, en lugar de podar constantemente sus mejores ramas, le abrimos el espacio que necesita para desarrollarse.

El problema, como ha quedado dicho, es que la uniformidad no es un capricho. Por diferentes que sean las naturalezas de la estructura operativa y la orgánica, son las mismas personas las que las forman. En cada una de estas estructuras, se espera de nosotros que desarrollemos cualidades diferentes. De ahí la necesidad de definir un difícil equilibrio, en el que tendré la oportunidad de entrar más adelante.

### **De cómo aprovechar la diversidad**

Quizá haya reparado alguna vez el lector en que la Armada supera en número de personal laboral activo a algunas de nuestras capitales de provincia. Entre tanta gente, como es lógico, tiene que haber de todo.

Por supuesto, a todos se nos debe exigir una capacidad básica como marinos y como militares. Pero entre nosotros habrá también buenos profesores, buenos técnicos y buenos gestores. Habrá personas con ideas originales y brillantes, adecuadas para dotar los Estados Mayores. Habrá líderes carismáticos, capaces de suscitar adhesiones y aunar esfuerzos. Seguro que habrá también futbolistas de calidad, reputados pintores, inspirados literatos, celebrados cocineros y —de éstos conozco más— exquisitos *gourmets*. Lo que, sin embargo, no podremos encontrar son personas que puedan hacer bien todas estas cosas.

Con este material de partida, la explotación de la diversidad se basa en un principio que, una vez despojado de toda retórica, no puede ser más sencillo: asignar cada tarea a la persona más idónea. Pero antes de entrar en las posibles aplicaciones de un principio que, así enunciado, resulta notoriamente utópico, déjeme ilustrar con un ejemplo todos los matices que abarca el concepto de idoneidad, para estar seguro de que el lector y yo entendemos de la misma manera un término tan de moda y, a veces, tan incomprendido.

Es fama que, en un lugar remoto de los mares del Sur, existen dos pequeñas islas que albergan a las repúblicas de Dinamia y Astenia, cuya sempiterna rivalidad ofrece innumerables enseñanzas a los estudiosos de las organizaciones humanas.

Sepa el lector que, impulsadas por los vientos de paz que soplan tras el final de la guerra fría, ambas repúblicas pusieron fin a un periodo prolongado de hostilidades, y convinieron en una novedosa medida de fomento de la confianza: la celebración de un partido de fútbol entre las selecciones de sus respectivas marinas.

Estando en juego el honor nacional, la Marina asténica reunió a sus mejores cabezas en una junta convocada *ex profeso* para confeccionar la alineación. Paralizados ante la difícil decisión de si debería convocarse a los más antiguos de los voluntarios, o si sería más prudente seleccionar a los mejor clasificados, tuvieron el acierto de nombrar una comisión de expertos que recurrió a complejas herramientas informáticas (1) para diseñar una fórmula que aglutinara antigüedad y baremo en un orden de clasificación único. Hecha la selección a satisfacción de todos, se presentaron en el campo para perder 19-0 contra un equipo, el de la Marina dinámica, que se había limitado a convocar a las personas idóneas para esa tarea: los mejores futbolistas.

Sé que no es riguroso extraer conclusiones de una anécdota que, encima, es falsa. Pero también sé que no necesito excesivo rigor para convencerle de que, si queremos superar con éxito los variados compromisos que cada día se nos presentan —y a poco tiempo de servicio que tengamos a nuestras espaldas, no necesitaremos que nos recuerden la multitud de tareas que puede ser encomendadas a un profesional de las Fuerzas Armadas—, tenemos que seguir el camino que nos sugiere la Marina dinámica.

No se le escapan al lector las enormes dificultades prácticas de ese camino, particularmente en el poco flexible ámbito de la función pública, donde están enmarcadas muchas de las disposiciones que regulan nuestras relaciones laborales. Sin embargo, la legislación nos deja un margen suficiente para aprovechar en mayor medida las especiales aptitudes de cada uno de nuestros hombres y mujeres, margen que el almirante jefe del Estado Mayor de la

---

(1) Investigaciones posteriores me permiten desmentir el interesado rumor que aseguraba que las tan comentadas ayudas informáticas a la decisión se limitaban a una versión del Pito Pito Colorito para PC.



Instalación de un misil AIM-9L/I cautivo en el ala de un avión *Harrier* AV-8B.  
(Foto: L. Díaz-Bedia).

Armada ha ordenado recientemente aprovechar, mediante una política de asignación de destinos en la que primen los criterios de idoneidad (2).

Esta nueva política no será sencilla de aplicar, porque exige cambios significativos, tanto en nuestra organización como en nuestra cultura. Todos tendremos que aprender a ver la gestión de personal desde otra perspectiva. Tendremos que reconocer que los destinos —y en particular los buenos destinos— no son derechos inalienables de las personas. Ni siquiera son premios a nuestros siempre sobrealabados méritos. Son, simplemente, puestos de trabajo que la Armada necesita cubrir con personal idóneo para cumplir los cometidos que le correspondan.

Tendremos, pues, que poner nuestra trayectoria profesional en manos de la organización y confiar más en sus criterios. Y la organización, por su parte, debe responder a nuestra confianza haciendo públicos esos criterios y aplicándolos de forma transparente, eliminando así toda posibilidad de arbitrariedad. Porque, para que todos aceptemos de buen grado que somos diferentes, la organización debe hacernos ver que unos no somos más diferentes que otros.

---

(2) Líneas Generales de la Armada. Abril 2001.

## Un camino para aprovechar la diversidad: perfiles de carrera

No es, pues, sencillo sacar partido de la diversidad. Pero tampoco es imposible, siempre que consigamos encontrar soluciones para los tres grandes problemas que la gestión de este recurso nos plantea:

- En primer lugar, necesitamos *definir* cuál es grado de diversidad que deseamos para optimizar el rendimiento de la estructura orgánica, sin detrimento de la operativa.
- Para *obtener* el grado de diversidad así definido, necesitamos abrir trayectorias profesionales alternativas que respondan tanto a las necesidades de la organización como a los deseos de las personas.
- Por último, para *aprovechar* la diversidad así obtenida, necesitamos una política de asignación de destinos que tenga en cuenta la idoneidad de los candidatos, pero que, en la medida de lo posible, no vaya en detrimento de la motivación del personal que, en cada caso, no resulte seleccionado.

El primero de estos problemas puede resolverse mediante el establecimiento de un amplio abanico de perfiles de carrera, que parta de la especialización —aplicable a los destinos de la Fuerza y de su apoyo directo—, pero que, en lugar de diluirse, establezca nuevos y más ambiciosos objetivos en el ámbito de la gestión, para descartar definitivamente el *amateurismo* y promover trayectorias profesionales equilibradas, progresivas y coherentes.

El segundo problema puede resolverse mediante el establecimiento de un amplio abanico de perfiles de carrera, todos ellos potencialmente atractivos, que permita que cada persona desarrolle su propia vocación hasta donde le permita su capacidad.

Por último, el tercer problema podría resolverse —caramba, que coincidencia— mediante el establecimiento de un amplio abanico de perfiles de carrera, que permita ligar cada destino con una trayectoria anterior, definida y hecha pública con antelación suficiente para que cada uno se responsabilice de sus decisiones y sepa en cada caso qué es lo que puede esperar en su carrera.

Hechas estas consideraciones, no creo que se sorprenda el lector si hago pública mi convicción de que, aun reconociendo las dificultades que entraña la definición de los perfiles de carrera que necesita la Armada de hoy —perfiles que, desde luego, habrá que diseñar con flexibilidad y aplicar de forma progresiva—, se trata de una tarea que no cabe posponer si queremos sacar todo el partido posible del más importante de nuestros recursos: el hombre.

## Reflexión final

De entre los grandes espectáculos de la naturaleza, el que con más facilidad consigue suscitar mis bostezos en las poco frecuentes tardes en que puedo acomodarme ante la televisión para ver los excelentes documentales de la segunda cadena, es la migración anual de los ñus. El desfile de inmensos rebaños de animales aparentemente idénticos me parece, si no superfluo, cuando menos redundante. Acepto, desde luego, los razonamientos de los biólogos, que aseguran que, en su caso, la uniformidad contribuye a su éxito como especie. Ninguno de ellos es imprescindible, y nada se pierde si son unos u otros los que pierden la vida prematuramente entre las fauces de leones o cocodrilos. Sin embargo, antes de conciliar el sueño, no puedo evitar pensar que quizá sea esa uniformidad la verdadera causa de que, después de muchos siglos de evolución, se hayan quedado en lo que hoy son: ñus.

Deseo para nosotros —y permítame que me refiera ahora a la Institución de que formamos parte, más que a la especie humana— un destino mucho más ambicioso. Pero sólo podremos hacernos merecedores de ese destino si, al contrario que los ñus, somos capaces de integrar a todas las personas que forman la Armada respetando su apasionante diversidad.

