



ACADEMIA DE LAS CIENCIAS  
Y LAS ARTES MILITARES

Comunicaciones académicas

## ¿Recursos humanos? ¡Personal!

*Pedro Sánchez Herráez*

Academia de las Ciencias y las Artes Militares  
Sección de Pensamiento y Moral Militar

16 de noviembre de 2022

### ¿Recurso humano?

El Diccionario de la Real Academia Española recoge que recurso es –entre varias acepciones- «medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende»; mientras que en séptimo lugar expresa que, en plural, recurso constituye el «conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa» y, como ejemplo, cita recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos... y humanos.

Los recursos, elementos cuya obtención puede resultar más o menos compleja, para su empleo, y ciertamente expresado de una manera simple, se trata de ubicarlos donde sea necesario, sobre la base de un plan que, en resumidas cuentas, lo que hace es alinear adecuadamente fines, medios y modos. Así, los medios, los recursos (entendidos en sentido amplio), ocupan su lugar para, de una manera determinada –el modo- lograr el fin pretendido por la organización. Desde una determinada óptica, basta simplemente con «ubicar el recurso» donde sea preciso para alcanzar el fin deseado.

Cualquier organización precisa alcanzar sus fines, pues esa constituye su propia razón de ser; y para ello, como se ha indicado, resulta imprescindible contar con medios, con «recursos». Pero es necesario considerar que, si bien los recursos pueden ser, son, elementos tangibles y cuantificables con una relativa facilidad, no ocurre lo mismo con el ser humano.

El general Vasili Chuikov, jefe del 62º Ejército soviético en Stalingrado, ciudad que en el año 1942 se encontraba casi en su totalidad ocupada y en manos nazis, ante la necesidad de mantener la parte de la misma controlada por Moscú, y a la vez ganar tiempo mientras se preparaba la contraofensiva soviética, pronunció una frase célebre «cambiaremos sangre por tiempo». Tiempos de guerra y brutalismo soviético pueden dar argumentos y justificación a esa expresión –y a la dura materialización de la misma- como un modo desesperado de actuación para lograr un fin, despreciando incluso el valor intrínseco del «medio», en este caso, el ser humano. Pero, y ciertamente, no siempre la Patria está en peligro, y tampoco todos los sistemas políticos y sociales consideran al ser humano como una pieza absolutamente prescindible e instrumentalizable; y los que así lo hacen están condenados a desaparecer con el tiempo... como le ocurrió a la propia Unión Soviética.

El ser humano no es un recurso, salvo desde una visión extraordinariamente mecanicista que puede llevar a que este sea entendido y equiparado a una simple pieza de una inmensa maquinaria; y en la actualidad, con la creciente digitalización se puede llegar a la asimilación del ser humano con un simple conjunto de datos – la «infocracia» que refiere el pensador Byung-Chul Han-, de tal modo que se podría llegar a pensar si las personas devienen en recursos en estado puro en un entorno de deshumanización total.

Ciertamente, es necesario realizar una suerte de gestión de las grandes masas humanas, no es factible atender a todas y cada una de las cuestiones necesarias para que una gran organización pueda alcanzar sus fines atendiendo a todo su personal de manera absolutamente individualizada y particularizada. Y para ello es preciso –y necesario- contar con sistemas de apoyo a la decisión, con elementos que faciliten, cuando el número de personas es amplio, la toma de decisiones en tiempo oportuno, es razonable recurrir a una cierta «mecanización» o «digitalización» que agilice y facilite la consecución de los fines de la organización, la razón de ser de la misma, y en ocasiones primando estos sobre los propios fines de las personas –no de los «recursos»- que forman parte de la misma.

Además, también es preciso considerar que la imagen que cada persona tiene de sí misma -¿un recurso tiene imagen de sí mismo? no constituye un referente plenamente objetivo, pues en la mayor parte de los casos la propia realidad es

distorsionada bajo una interpretación absolutamente particular y particularista, de tal modo que, en ocasiones, y quizás en los casos más patológicos, puede llegar a existir poca correspondencia entre «lo que creemos ser» y lo que «realmente somos», sin olvidar, como señalaba Hobbes en su obra *Leviatán*, que «(...) cada individuo quiere que su prójimo lo tenga en tan alta estima como él se tiene a sí mismo (...)». Con esta realidad, ciertamente, resulta muy complejo para una organización conseguir que todo su personal –que no recurso humano- esté perfectamente alineado con el fin de la misma.

Por ello se establece un «contrato» –¿los demás recursos tienen algo parecido?- entre la organización y sus miembros... ¿y ya está?

### Estar versus ser

La relación que se establece entre una organización y un miembro de la misma obliga a ambas partes, supone un «contrato» por el cual se establece lo que se ha de dar y recibir. Si ese contrato solo exige respuestas «mecánicas» –se realiza un determinado trabajo a cambio de un determinado estipendio- obviamente no se puede ir más allá de lo estipulado. Y caso de incumplimiento, se adoptan las medidas previstas en la legislación vigente.

Uno de los riesgos de la creciente mecanización y digitalización es, sin ninguna duda, la deshumanización. Si siempre se ha podido contemplar al ser humano como un simple «factor de producción», una pieza más en un engranaje que genera o produce algo, cuando se pierde de vista realmente el sentido de la realidad y de la especificidad humana, pese a discursos y declaraciones vacuas y fatuas, el hecho es que se acaba equiparando al ser humano con una máquina, con una simple pieza. Las personas, en ese caso, «están» en la organización. Como cualquier otro recurso.

Evidentemente, las personas que son parte de una organización han de cumplir con lo establecido para ser parte de la misma, sobre todo y especialmente si la adhesión se ha producido de manera realmente libre, por propia voluntad. Si alguien decide ser parte de algo, obviamente debe honrar lo acordado, pues es de ese vínculo de honor, de ese compromiso moral y, desde luego, en mucha mayor medida que del (siempre necesario) salario o de los beneficios materiales que se puedan obtener, es precisamente de ese vínculo espiritual de donde surge la verdadera fuerza de una organización, ese poder que le confiere no solo una gran ventaja competitiva, sino y sobre toda la capacidad de hacer frente a las dificultades existentes y por llegar.

Ese vínculo es poderoso, pero no indestructible; puede verse alterado, reforzado, minorado o incluso destruido al compás de la mutación de los hechos y circunstancias, bien exógenas, bien endógenas. Por ello resulta imprescindible su puesta en valor, la constatación de su capital importancia, así como la imperiosa necesidad de velar por su mantenimiento y reforzamiento constante. De esa manera, ese vínculo prevalecerá... y con él la organización en cuestión; y si no, si desaparece o se vuelve muy muy tenue, y aunque la organización pueda aparentemente ser la misma, realmente ha devenido en algo distinto, pues desaparecida esa ventaja competitiva, ese algo que la hacía diferente y muy especial, se convierte en «una más» o, incluso, desaparece.

Como simple ejemplo, traer a colación los grandes altibajos que acontecen en equipos deportivos en determinados momentos y circunstancias –sean conocidas o no, pero siempre relacionados con la moral, con ese vínculo honorable entre el club y los jugadores- que lleva a un mismo equipo, con las mismas personas (¿no eran «recursos deportivos», y en muchos casos extraordinariamente pagados?), de la cabeza de la clasificación al abismo en un plazo relativamente breve. O, en el ámbito de la milicia, recordar la diferencia esencial y que marca una poderosa diferencia entre una fuerza mercenaria y una fuerza militar.

Para una Institución, entendida como una organización cuyo corpus central y primigenio son los valores, resulta una cuestión clave y existencial no el simple hecho de contar con ese «contrato», sino y sobre todo contar con ese «vínculo» entre ella y sus miembros. En una Institución, las personas son, no están; de hecho, y realmente, las personas –no los recursos- “son la Institución”.

El ser humano es de una complejidad extraordinaria; presenta múltiples facetas, y cada persona es única y sin igual; y si cada ser humano es absolutamente diferente desde su propio nacimiento, al añadirle la conocida sentencia de nuestro extraordinario filósofo Ortega y Gasset «Yo soy yo y mis circunstancias», esa heterogeneidad humana se exponencializa y parece un imposible llegar a poder cohesionar, bajo una Bandera, un fin o un ideal común a un grupo amplio de personas.

Pero, y pese a esa extraordinaria diversidad, los grupos humanos suelen responder de manera similar ante estímulos similares. Y sin caer en la máxima mussoliniana empleada como elemento de autopropaganda «el inefable sentido común de la masa» (en román paladino, si tanta gente llena la plaza y me aplaude será que tengo razón, cuando realmente la reflexión debería ser de qué manera se ha llenado la plaza, si realmente creían o eran simples «palmeros» temerosos o a la espera de una dádiva), no es menos cierto que la consideración de «a dónde va la gente», al nivel y a la escala que se quiera considerar –planeta, civilización, país,

organización...- señala, más allá de las modas pasajeras de escaso recorrido, una tendencia a la cual resulta necesario prestar atención y que requiere valorar adecuadamente las circunstancias que dan pie a la misma y la razón o percepción de cada persona para sumarse a esa tendencia, pues ese «a dónde va la gente» no se produce por casualidad, no suele ser un capricho y, desde luego, una vez en marcha, no resulta fácil cambiar el rumbo.

Además, pretender hacerlo por la fuerza solo conduce al enfrentamiento y, sin ninguna duda, a la destrucción del vínculo entre la persona y la Institución, por muchos «palmeros» que puedan dar la imagen de que no pasa nada o de que no es necesario actuar sobre las causas para evitar las consecuencias. De esta manera, más pronto que tarde, desaparece la Institución, bien totalmente o bien como había sido primigeniamente concebida, pudiendo pasar, en el mejor de los casos, a ser «una organización más».

Y aquello que se encontraba fundado en valores deviene en una organización mecanicista, donde el vínculo queda sustituido por el contrato y de la que, sobre todo si el nivel de exigencia pretende ser similar a cuando dicha organización era una Institución, huirán las personas, y solo «estarán» –no «serán» parte de la misma- aquellos que no tengan otro remedio y siempre pendientes de buscar un lugar mejor y, por supuesto, mientras tanto, sin sentir ningún tipo de compromiso más allá de lo estricto del contrato. De nuevo, el deporte, especialmente el fútbol – pese a sus altos salarios en los grandes clubes-, nos ofrece un claro ejemplo de esta situación.

La vida cambia, las sociedades cambian, las circunstancias –ese factor tan poderoso que señalaba Ortega– cambian. Y esos componentes exógenos a las personas cobran tal peso en el devenir de cada día que condiciona la forma en que la vida quiere ser vivida o, simplemente, puede vivirse.

### ¿Dilema versus Estadillo?

La tremenda dificultad que supone poder armonizar actividades exigentes con vida personal y familiar siempre ha estado presente, obviamente; pero cuando esa imprescindible «retaguardia afectiva», ese conglomerado de personas y relaciones que forma parte de la propia esencia de las personas –que no de los recursos– resulta cada vez más compleja de mantener, está amenazada o puede perderse por el desempeño profesional, se genera un duro dilema.

Y frente a ese planteamiento, solo el íntimo convencimiento de estar haciendo no solo lo correcto, sino lo necesario e incluso lo imprescindible, solo el

convencimiento profundo, tanto racional como, más importante aún, percibido, de la necesidad de arrostrar peligros, riesgos y fatigas puede conseguir el milagro de que, pese a todo, y pese a que todo pueda estar en contra, esa persona entregue todo lo mejor de sí hasta llegar, si es menester, a la última gota de su sangre, honrando así ese vínculo -que no contrato-, establecido libremente entre una persona y una Institución.

Las circunstancias actuales generan unos modelos de relación y de familia diferentes a los de hace unas pocas décadas, unos pocos años; el hecho de que normalmente trabajen fuera de casa los dos miembros de una pareja, que en muchos casos se trate incluso de familias monoparentales, o que las exigencias judiciales del cumplimiento del régimen de visitas y de custodia de los hijos en el caso (creciente) de las parejas separadas, sumado a la dificultad de escolarizar a los hijos en todo el territorio nacional en español o incluso siguiendo el mismo currículo educativo son aspectos que, de manera creciente, afectan a la potencial movilidad y disponibilidad del personal para cubrir los puestos y vacantes que se van generando.

Y si eso ocurre de manera general, también puede acontecer para aquellas vacantes que pueden ser más significativas por su importancia y trascendencia, incluso aquellas por las cuales, en muchos casos, se optó en su momento por ser parte de la Institución, por esos destinos «de mayor riesgo y fatiga», pero que por las circunstancias obligan a una disyuntiva que pone en la balanza, en muchos casos, perder completamente la ya compleja y debilitada «retaguardia afectiva» a cambio de dos o tres años en un destino muy satisfactorio, muy exigente pero muy satisfactorio... ¿y después?. Abundando en el hilo conductor de este documento, un recurso no ha de hacer frente a esos dilemas, pero una persona, y más si se mueve animada por valores, sí que se ha de afrontarlos.

### ¿Cuadrar el estadillo?

Esto plantea serios problemas a la organización, a la Institución que tiene la necesidad de «cuadrar el estadillo» (curiosamente, o no, siempre llamado de «personal», no de «recursos humanos»); labor nada sencilla, compleja y en muchas ocasiones, ingrata, pues en determinadas Instituciones prima –y ha de primar– el interés de la misma sobre el de sus miembros, especialmente y sobre todo en los casos de necesidad real, en las situaciones en las que sin llegar a una situación de «la Patria está en peligro» resultaría muy complejo un determinado vacío en un determinado momento.

Pero no debería ser, no es conveniente que sea una política sistemática, ni siquiera habitual; si por una parte se pone permanentemente sobre la mesa el «contrato», no se puede esperar que la otra parte responda siempre «con el vínculo». Y ello es válido para ambas partes, si bien las capacidades y el poder de coerción, obviamente, se encuentran más decantadas hacia una de ellas, lo que ha de llevar, precisamente, a ser aún más exquisito en su aplicación, pues el efecto generado no solo se limita al sujeto en cuestión, sino que puede tener un poderoso impacto en la percepción de muchos o de todos los miembros de la Institución.

«Cuadrar un estadillo de material» supone coger una pieza y ponerla en el lugar que corresponde, en función de su modelo, de sus capacidades, etc.; con el personal, aunque pudiera parecer lo mismo, no debería ser –ni es- así. Una pieza funciona siempre igual –aunque puede salir defectuosa, evidentemente-. Pero su comportamiento y rendimiento no dependen de ningún intangible: no tiene moral, no tiene preocupaciones, no tiene aspiraciones, no tiene afectos... y, desde luego, le da igual estar en un sitio que en otro.

Y si bien esto puede parecer una obviedad, quizás sea necesaria una reflexión un tanto más profunda al respecto; las personas de una organización poseen diferentes cualificaciones y capacidades, en función, entre otros aspectos, de los cursos de especialización, formación, perfeccionamiento... que hayan podido –o querido- realizar. Evidentemente, eso supone –si el coste de la formación ha sido asumido por la Institución– la lógica de un retorno, la posibilidad de devengar esos conocimientos y aptitudes adquiridos en el marco de la propia Institución.

Pero también parece razonable plantearse que quizás ese retorno debe tener unos límites, posiblemente en tiempo, pues no parece lo más adecuado que una aptitud adquirida mediante la asistencia a un curso genere una obligación para todo el tiempo de pertenencia en la Institución, y máxime cuando para determinados cursos, para determinadas aptitudes durante décadas se ha exigido realizar una revalidación periódica, un examen para verificar que se seguía poseyendo el nivel adecuado, perdiéndose la misma caso de no superarse este. Y ello, que tiene toda la lógica desde una determinada perspectiva, plantea la incógnita de qué razón es la que no lleva a que se haga lo mismo para todos -o para la mayoría- de los cursos y aptitudes, pues, obviamente, la necesidad de mantener actualizados los conocimientos lleva al miembro de la Institución a trabajar sobre ellos –lo cual exige tiempo y dedicación extra a la tarea habitual- si quiere mantener dicha aptitud.

Por ello puede resultar sorprendente que, tras décadas exigiéndose por parte de la Institución la revalidación de determinadas aptitudes, alegando que así, obviamente, se mantiene un mayor nivel en las mismas, de repente se decreta que ya no es necesaria dicha revalidación, que, con alcanzar la capacitación en un

momento determinado, ya queda esta como permanente. Y esto que durante décadas ha constituido un anhelo permanente, el hecho que se haya decretado de manera repentina y además obviando los argumentos esgrimidos hasta la saciedad durante décadas, puede generar, y además con un alto grado de probabilidad, la percepción relativa a que ante la falta de nuevas capacitaciones –por las implicaciones para destinos y comisiones que puedan tener las misma- la opción elegida por la Institución es, simplemente, evitar que según las normas existentes hasta ese momento –¿el «contrato»?- alguien pueda perder la aptitud al no revalidar la misma.

Y esa misma decisión quizás hubiera sido recibida de otra manera años o décadas antes, refrendando un anhelo sentido por la mayor parte de los miembros de la Institución y que, por otra parte, respondería a un plantel de argumentaciones contra las revalidaciones tan grande o mayor que el existente a favor de las mismas; pero, y además de que la sensación que podría transmitirse es la de constituir una simple medida reactiva y paliativa -¿no se observaba ya hace años «a dónde iba la gente»-, y no proactiva, la percepción negativa que podría generarse es relativa a que, aunque el «contrato» diga algo, la capacidad de modificarlo de manera unilateral puede entenderse como que «todo puede ser utilizado en tu contra», percepción absolutamente incompatible con la existencia de ese «vínculo» que debe existir entre una Institución y sus miembros.

Como reflexión, si un recurso material, tangible, del tipo que sea, requiere de revisiones periódicas para verificar si mantiene sus aptitudes y capacidades, resultaría muy complejo de entender y difícil de justificar el hecho de que, repentinamente, se decretase que dichas revisiones –revalidaciones- ya no son requeridas. ¿Y con las personas, que no son un recurso, pues son algo más, son mucho más, sí es factible hacerlo así?

## ¡Personal!

Las personas no son recursos; y aunque a estos se les apellide con el término «humanos», no por ello dejan de proporcionar una potencial concepción no ajustada a lo que es, y debe constituir, el elemento, la pieza clave de cualquier organización, cuanto más de una Institución: el personal.

Si el «ser» se cambia por el «estar», si el «personal» pasa a ser «recursos humanos», no es factible, en sentido estricto, hablar de intangibles, hablar de moral, pues ese «vínculo», realmente, no dejaría de ser más que un simple «contrato».

Y es de todos conocido que la capacidad de combate, la aptitud para cumplir con esa complicada y peligrosa misión es el producto de la potencia de combate –el «peso bruto», la cantidad de armamento, material, personal...- por la moral. Y si la moral es cero, la aptitud, la valía de esa Institución es cero.

Quizás fuera conveniente volver a hablar de personal en lugar de recursos humanos. Quizás.

**Nota:** Las ideas y opiniones contenidas en este documento son de responsabilidad del autor, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento de la Academia de las Ciencias y las Artes Militares.

© Academia de las Ciencias y las Artes Militares - 2022