Capítulo primero

Conocimiento y selección de las competencias del equipo para ser efectivo: la Campaña Antártica

Francisco M. Pérez Pérez

Resumen

La Campaña Antártica del Ejército de Tierra es una misión única en la cual se despliega una dotación de trece hombres y mujeres para apoyar labores de investigación científica. Para conformar este equipo, se nombra un jefe de campaña, quien posteriormente llevará a cabo un proceso de selección de personal buscando elegir a los miembros más idóneos para su dotación. Se ha investigado para determinar si, partiendo de unos conocimientos y destrezas exigidas para el puesto, las competencias de actitud resultan ser el factor fundamental para alcanzar la efectividad en la campaña, así como para identificar las competencias más deseables. Se estudiaron las campañas comprendidas entre los años 2017 y 2022 y se obtuvo información de primera mano de los miembros de las distintas dotaciones, jefes, científicos y un representante del Ejército. Los resultados mostraron que todas las campañas de estudio habían resultado «exitosas» o «excelentes» y se destacaron las competencias de «trabajo en equipo» y «flexibilidad/adaptación» como las más prioritarias. Además, la investigación ha verificado que una selección de personal basada en competencias asegura la efectividad de la Campaña Antártica y aumenta la probabilidad de éxito.

Palabras clave

Competencias, trabajo en equipo, selección de personal, efectividad de equipos, reclutamiento.

Knowledge and selection of team competencies to be effective: the Antarctic Campaign

Abstract

The Antarctic Campaign of the Spanish Army is a unique mission, in which a thirteen-member crew comprised of men and women is deployed to support scientific research tasks. To form that team, a campaign chief is appointed, who will carry out a personnel selection process, looking for the best candidates. This research was conducted in order to determine if, owning to the knowledge and skills required for the post, competencies related to attitude become the key factor to ensure the effectiveness of the campaign, as well as to identify the most desirable competencies. The campaigns comprised between 2017 and 2022 were studied, obtaining relevant information from crew members, chiefs, scientists and an Army representative. The results showed that all the researched campaigns were «successful» or «excellent», highlighting the «teamwork» and «flexibility / adaptability» as the highest priority competencies. The research has also verified that a personnel-selecting process based on competencies ensures the effectiveness of the Antarctic Campaign and increases the probability of success.

Key words

Competencies, teamwork, personnel selection, team effectiveness, recruitment.

1. Introducción

«Se buscan hombres para un viaje peligroso. Paga reducida. Frío intenso. Largos meses en la más completa oscuridad. Peligro constante. Es dudoso que puedan regresar a salvo. En caso de éxito, recibirán honores y reconocimiento».

(Ernest Shackleton, anuncio de reclutamiento publicado en el diario *Times*)

El famoso explorador Ernest Shackleton, considerado como uno de los más intrépidos aventureros de la historia, llevó a cabo una legendaria expedición por la Antártida en el año 1915 donde tuvo que superar todo tipo de adversidades y demostrar grandes dotes de liderazgo. Antes de embarcarse en su navío, el Endurance, eligió a veintisiete hombres para formar su tripulación tras un proceso de selección al que se presentaron más de cinco mil candidatos. Todos ellos estaban ansiosos por vivir grandes aventuras y motivados por un impactante anuncio de reclutamiento.

Herederos de ese espíritu aventurero y de investigación, el Ejército de Tierra (ET) español participa y lidera desde el año 1988 la que es su misión más longeva, la Campaña Antártica (en



Figura 1. Tripulación del Endurance en la isla Elefante.
Fuente: Picryl, 2024

adelante CAET). Esta campaña se desarrolla principalmente en la isla Decepción, situada en el archipiélago de las Shetland del Sur[1], en la Antártida, donde se ubica la base española denominada «Gabriel de Castilla»[2].

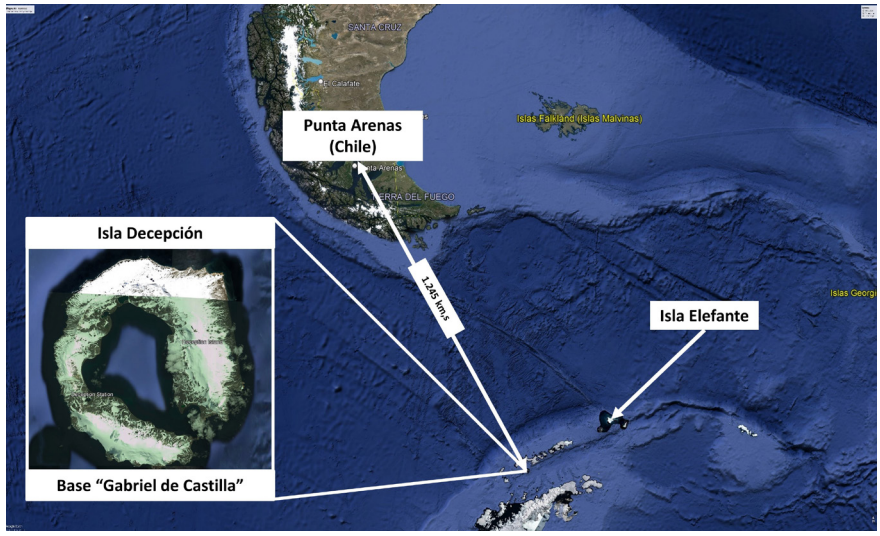


Figura 2. Localización de isla Decepción y Base «Gabriel de Castilla». Fuente: Elaboración propia

Los cometidos que se realizan en la misión vienen recogidos en una directiva del jefe de Estado Mayor del Ejército[3] donde básicamente se contemplan los siguientes:

- Mantener presencia física de España en el territorio antártico.
- Colaborar con el Ministerio de Ciencia e Innovación en labores de investigación científica[4].

[1] Como parte del archipiélago de las Shetland del Sur se encuentra también la Isla Elefante, donde la tripulación de Shackleton logró refugiarse tras el hundimiento del Endurance. Desde la Isla Elefante, el capitán Shackleton junto con cinco intrépidos más zarparon hacia la isla de Georgia del Sur en busca de ayuda (Sadurní, 2022).

[2] El nombre de la base «Gabriel de Castilla» fue adoptado en honor al almirante español que avistó por primera vez las tierras antárticas en 1603. La base se encuentra a más de 12 000 km de nuestro país y a más de 1000 km del puerto más cercano (Ministerio de Defensa, s. f. a).

[3] La directiva es renovada periódicamente. La última versión a fecha del presente artículo es del 2 de septiembre del 2021 (Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra, 2021).

[4] Para ello hay firmado un *Protocolo de actuación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para la gestión de la Base Antártica Española Gabriel de Castilla 2019-2022.*

- Mantener las condiciones de uso de las instalaciones de la Base Antártica española.
- Desarrollar proyectos de investigación y experimentación de interés para el ET.
- Dar a conocer a la sociedad, al mundo científico y al propio ET las actividades que se realizan en la Antártida.

Dentro de la base Gabriel de Castilla, el personal de la dotación del ET convive y presta apoyo a los científicos civiles que desarrollan distintos proyectos de investigación recogidos en el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación[5].

Para conformar el equipo miembro de la misión, el Estado Mayor del ET (EME), a través de la División de Operaciones (DIVOPE), designa un jefe de campaña de empleo comandante o teniente coronel, quien será a su vez responsable de seleccionar al resto de componentes de su dotación[6]. Esta dotación, además del jefe, estará compuesta por doce hombres y mujeres con conocimientos y habilidades muy heterogéneas (sanidad, alimentación, navegación, comunicaciones, etc).

Como sucedió en la expedición de Shackleton, multitud de candidatos envían anualmente su solicitud al puesto, siendo principalmente reclutados de forma interna dentro del ET. Para realizar la selección de personal, el jefe de campaña dispondrá de varias semanas en las que podrá analizar los currículums de los candidatos y llevar a cabo las entrevistas personales que considere.

Con una dotación conformada y entrenada durante intensos meses de preparación, todo el personal militar y científico civil es proyectado hasta la Isla Decepción. Para ello, se cuenta con el apoyo de dos buques oceanográficos principales: el BO «Sarmiento de Gamboa» y el BIO «Hespérides», que navegan aproximadamente cuatro días[7] a lo largo del mar de Hoces hasta llegar a la base Gabriel de Castilla.

---

[5] Muchos de los proyectos son realizados por universidades como la de Barcelona, Granada, Vigo, Salamanca, Cádiz y Alcalá de Henares, entre otros centros como la Agencia Española de Meteorología (AEMET) o el propio Instituto Geográfico Nacional (IGN), que actualmente tiene asignada la vigilancia volcánica de la isla Decepción (Ministerio de Defensa, s. f. b).

[6] Al personal del ET que forma el equipo de la Campaña Antártica se les denomina «dotación».

[7] Tras volar desde territorio nacional hasta Chile, el último tramo se realiza vía marítima partiendo normalmente del puerto de Punta Arenas (Chile), situado a 1245 km en distancia reducida de la isla Decepción. En algunas ocasiones se inicia el viaje desde el puerto de Ushuaia (Argentina), situado a 1008 km en distancia reducida.

En cuanto a la duración, el despliegue siempre se producirá durante el verano austral (entre noviembre y marzo) y tendrá una duración de campaña de aproximadamente cuatro meses, aunque las fechas pueden variar ligeramente en cada campaña. Una vez comienza la misión, el jefe de campaña se constituye a su vez como jefe de base.



Figura 3. Dotación de la XXXI CAET al inicio de su misión desde el puerto de Ushuaia. Fuente: (Ejército de Tierra, 2018)

Todo el personal de la dotación militar del ET trabajará en simbiosis con el personal científico para cumplir con todos los cometidos asignados, buscando siempre el más alto grado de desempeño. A todo esto se añade la complejidad de producirse en un ambiente aislado, austero y con condiciones climáticas muy cambiantes y extremas.

Ante tal particular misión, surgen dos cuestiones principales que, una vez resueltas, podrán ayudar al jefe de campaña en su proceso para formar la mejor dotación posible, capaz de afrontar esta misión apasionante con plenas garantías. La primera cuestión es saber qué competencias actitudinales son las que deben poseer todos los miembros de la dotación del ET que aseguren la efectividad del equipo y favorezcan alcanzar el éxito de la campaña. Como segunda cuestión, se hace necesario confirmar si, mientras se disponga de las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto, esas competencias adquieren un valor predominante a la hora de alcanzar el mayor grado de desempeño de toda la campaña en su conjunto.



Figura 4. Base «Gabriel de Castilla».
Fuente: (Ejército de Tierra, 2018)

Por último, el presente artículo no pretende desmerecer el valor de los conocimientos y habilidades que se requieren para ocupar los distintos puestos dentro de la CAET, sino que busca explorar el campo de las competencias actitudinales y cómo estas pueden ser el factor diferenciador que haga que esta misión tan particular resulte efectiva o incluso exitosa.

2. Factores personales que afectan a la efectividad de un equipo

«Las dificultades son simplemente retos que hay que superar».
(Ernest Shackleton. Lema de la XXXI CAET)

Además de las competencias propias de todo miembro del equipo, existen una serie de factores relacionados con las personas que serán clave para un resultado efectivo. Entre estos factores se destacan los siguientes: motivación, compromiso, síndrome del *burnout*, diversidad, coordinación implícita, cohesión, identidad múltiple y clima organizacional.

Es preciso aclarar que debido a que todos los conceptos organizativos son mayormente aplicados en empresas, en ocasiones se emplearán de manera indistinta los términos «trabajador», «colaborador» o «empleado en referencia a «miembros del equipo» o «personal de la dotación», que serían los más propios para el ámbito de la Campaña Antártica.

2.1. Definición de «efectividad»

Resulta fundamental definir el concepto de «efectividad», pues a veces la propia palabra «efectividad» puede confundirse con otros términos como «eficacia» o «eficiencia». Existen distintos grados de desempeño que se pueden establecer en cuanto al resultado de un equipo de trabajo y para definirlos se empleará el Modelo de la Escalera de las 5E (Borque *et al.*, 2015, pp. 81-82).

A modo resumen, en este modelo los grados de menor a mayor desempeño van en el siguiente orden ascendente:

- Eficaz. Se alcanzan los objetivos individuales de cada miembro y los miembros cuentan con la preparación necesaria para realizar sus tareas.
- Eficiente. Además de ser eficaz, se optimizan los recursos y medios.
- Efectivo. Además de ser eficiente, existe sinergia entre los objetivos de cada miembro del equipo y se consigue la meta final buscada por la organización.
- Exitoso. Además de ser efectivo, todos los miembros están comprometidos con la meta final y las tareas a realizar, contribuyendo a una mayor calidad en la ejecución y resultados.
- Excelente. Además de ser exitoso, se consiguen los objetos en sintonía con la ética y valores de la organización.

2.2. Motivación

Algunos psicólogos como Alfonso Alcántara (2018) afirman que la motivación no es una competencia que se tenga, sino que es el resultado de una serie de factores. Alcántara añade que la motivación es contextual (depende del lugar y situación), idiosincrática (depende de la historia personal de cada individuo), temporal (depende del momento) y específica (depende de los objetivos). Además, Alcántara señala que «los trabajadores motivados no son aquellos que salen de su zona de confort, sino aquellos que hacen su zona de confort más grande».

La motivación se considera además como uno de los «motores» fundamentales que mueven al resto de aspectos que hacen a un trabajador ser efectivo. Un modelo para medir dicha motivación puede ser el denominado Modelo SCARF planteado por

David Rock (2008). El doctor David Rock establece cinco factores determinantes para la motivación que tienen repercusión directa sobre el desempeño. Estos factores son:

- *Status* (estatus). Cuando todo miembro de un equipo mantiene su estatus dentro del equipo y siente que se valora y respeta la importancia de su trabajo, aumentará su motivación.
- *Certainty* (certeza). Referido a contar con la certidumbre necesaria para afrontar cometidos futuros.
- *Autonomy* (autonomía). Se refiere a contar con la autonomía suficiente a la hora de afrontar los cometidos.
- *Relatedness* (relaciones sociales). Cuando la relación dentro del grupo o ciertos compañeros es buena se aumenta la motivación.
- *Fairness* (justicia). En referencia a sentirse tratado de forma justa o injusta por el jefe o compañeros.

2.3. Compromiso

La definición de compromiso en el trabajo o compromiso organizacional se entiende como el «grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su pertenencia en dicha organización» (Robbins y Coulter, 2005).

Este compromiso organizacional se puede dar en tres dimensiones según Allen y Meyer (1996):

- Afectiva. Se produce por apego emocional, identificación con los valores y filosofía de la empresa u organización.
- Continua. Se refiere a los lazos materiales que crea el colaborador con la empresa referentes al tiempo, dinero o esfuerzo que lleva invertido, los cuales le frenan a optar por un cambio.
- Normativa. Por la simple obligación contractual de permanecer en la organización.

De todos estos ámbitos, el afectivo es el que realmente dota de valor al compromiso y el que será tratado en el presente artículo como factor generador de efectividad.

Actualmente, las empresas suelen emplear el término anglosajón *engagement* cuando se refieren al compromiso afectivo

que genera la organización entre sus trabajadores[8]. El concepto *engagement* puede ser definido exactamente como «un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, el cual a su vez suele ser persistente y no focalizado en un objetivo, evento o situación particular» (Schaufeli *et al.,* 2002).

Para poder medir este compromiso organizacional o *engagement*, existen cuestionarios específicos como el denominado *Utrecht Work Engagement Survey* (UWES), el cual contempla una serie de ítems relacionados con las tres áreas mencionadas en el párrafo anterior de vigor, dedicación y absorción (Utrecht University, 2003). Aun teniendo este cuestionario en consideración, para la presente investigación se ha optado por seguir un modelo más simple y reducido denominado Modelo de las 3S. Este modelo fue creado por José Manuel Casado (2009, citado en Quezada y Ulloa, 2015, p. 156) y busca identificar el compromiso de un colaborador o empleado basándose en tres indicadores:

- *Say.* Lo que el trabajador habla en su entorno o círculo familiar sobre su grado de satisfacción por pertenecer a su empresa u organización.
- *Stay*. Cuando se tiene el deseo de permanecer dentro de la organización por apego y grado de vinculación y no por obligación o por una determinada circunstancia personal.
- *Strive.* Si el trabajador realiza esfuerzos adicionales en beneficio de la organización, aun cuando dichos esfuerzos no se encuentran contemplados como obligatorios en su trabajo diario.

El compromiso se relaciona con la satisfacción laboral, pues los mejores momentos en el ámbito profesional se producen cuando los miembros del equipo se encuentran enfocados a un fin de forma voluntaria y con alto grado de optimismo[9] y convicción (Csikszentmihalyi, 1991).

Se conoce además que el compromiso presenta un efecto multiplicador, pues unos colaboradores comprometidos tenderán a ser

[8] También se pueden encontrar otros términos como el de «ponerse la camiseta» en referencia al vínculo generado en el cual el colaborador lo da todo por la empresa (Peterson, Puia y Suess, 2003). Al igual que con el término *engagement,* el término «ponerse la camiseta» también se refiere a un compromiso afectivo.

[9] Una actitud positiva en el trabajo puede resultar en una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional (Pérez y Carranza, 2007).

proactivos, ayudarán a los demás y tomarán responsabilidades (Salanova, Martínez y Llorens, 2004). Esta idea está alineada con el pensamiento de algunos autores en relación con la «interacción grupal». Así, por ejemplo, el autor Adam Grant (2014) añade que además del talento y la motivación, el éxito depende de la interacción grupal, para lo que se necesitan personas comprometidas con la organización que piensen más en aportar que en recibir[10].

Además, el compromiso tiene un efecto «contagioso», pues las personas que lo poseen tienden a convertirse en embajadores de su organización y a expandir su motivación al resto de miembros del equipo (Quezada y Ulloa, 2015). Con este hecho también se fomenta que los individuos se sientan identificados con su equipo y que se unan alrededor de los objetivos de la organización, lo cual tendrá un impacto positivo en la efectividad del equipo (Reis y Puente-Palacios, 2019).

2.4. Síndrome del *burnout*

El síndrome del *burnout* es el concepto opuesto al de *engagement* y se conoce también como «síndrome de desgaste ocupacional o profesional». Se puede definir como «padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo» (Álvarez, 2011, p.1).

Sin embargo, la definición del síndrome del *burnout* más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981, pp. 1-2):

> «El síndrome del burnout es una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento físico y/o psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación hacia los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar».

Estos rasgos propios del *burnout* no aparecen de manera espontánea, sino que son el resultado de un proceso compuesto por tres fases. En una primera fase aparece un estrés en el individuo debido a que surgen demandas laborales que podrían exceder

[10] La empresa MRC, fundada por Manuel Tallada, sigue la misma filosofía que Adam Grant y resalta también la importancia de las «relaciones» como factor multiplicador de los recursos (material, humanos, etc.) en la consecución de resultados efectivos (Tallada, 2020).

a los recursos humanos o materiales disponibles. A esta fase le sigue otra en la que el sujeto realizaría un sobreesfuerzo ante dicha situación laboral, lo cual le produciría ansiedad, fatiga, irritabilidad, etc.

Finalmente se podría alcanzar la tercera fase, la realmente propia para considerar el caso como *burnout*, en la que el individuo cambia sus actitudes y conductas para defenderse de las tensiones experimentadas. En esta fase se mostraría distanciado con los compañeros y con falta de compromiso e interés, entre otros muchos síntomas que incluso pueden ser psicosomáticos[11].

Aun con todo lo dicho anteriormente, no se puede confirmar que siempre las causas de aparición del *burnout* estén generadas por un contexto laboral en el que se produzca ese «desacuerdo» entre los intereses de la organización y la necesidad del empleado. Existe una teoría cognitiva que defiende que no depende tanto de la situación, sino de cómo es percibida esta por el propio sujeto, por lo que depende en mayor medida de los esquemas mentales de cada individuo (Golembiewski, 1979).

2.5. Diversidad en la composición del grupo

La propia composición de la dotación, con unas áreas de cometidos muy definidas y diferentes al resto, hace que el equipo que se constituya sea siempre heterogéneo. Esta diversidad en conocimientos y habilidades será un factor a considerar de cara a la efectividad del equipo, pues si bien es muy apropiada cuando se realizan tareas creativas o intelectuales, puede plantear inconvenientes como la dificultad para integrar puntos de vista o la formación de subgrupos enfrentados dentro del propio equipo (Gil *et al.*, 2008).

El motivo de que sea apropiada para tareas creativas es porque en líneas generales favorece la innovación[12]. En cualquier empresa,

[11] Los síntomas psicosomáticos más comunes asociados al *burnout* son: fatiga crónica, dolores de cabeza, problemas de sueño, hipertensión, dolores musculares, pérdida de peso y úlceras (Álvarez y Fernández, 1991).

[12] Se puede entender la innovación como la «Introducción e implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización» (West y Farr, 1991).

cuando se forman equipos multidisciplinares para un proyecto, los resultados pueden ser más novedosos, ricos y diversos que los que espera el cliente (González-Romá, 2008).

La doctora en psicología y experta en trabajo en equipo Amy Edmondson (2018) añade que, para que se produzca esta innovación por diversidad, los miembros del equipo deben ser humildes para reconocer que se deben apoyar en sus compañeros, curiosos sobre qué aportan dichos compañeros y, por último, deben desear tomar riesgos para afrontar nuevas situaciones.

Otros autores han añadido que para que la diversidad realmente fomente la innovación se debe dar un condicionante que es la cohesión, que será tratada en el siguiente punto. Por lo tanto, debe existir una integración de los miembros del equipo y una discusión constructiva de las diferentes opiniones e ideas para que realmente se produzca innovación por diversidad (West, 2002).



Figura 5. Personal militar y científico de la XXXIV CAET al finalizar misión. Fuente: Ejército de Tierra, 2021

2.6. Cohesión y coordinación implícita

Es ampliamente conocido en el ámbito militar que la cohesión[13] es un factor clave para la actuación exitosa de una unidad. En este sentido, es importante el tiempo que los miembros del equipo pasan juntos, pues les permite adquirir un conocimiento común y preciso sobre las habilidades que aporta cada uno[14], lo cual les ayudará a coordinar mejor sus acciones. A este conocimiento se le denomina memoria transactiva, que además puede ser «estimulada mediante el entrenamiento del equipo en el cual todos los miembros aprenden conjuntamente a realizar una determinada tarea» (Gil *et al.*, 2008, p. 28). Este factor de la memoria transactiva será considerado durante la fase de preparación de la campaña, pues parte de la efectividad del equipo estará influenciada por este conocimiento mutuo entre todo el personal de la dotación y a su vez se realizarán tareas conjuntas de preparación.

Por otro lado, y relacionado con el anterior punto sobre diversidad de habilidades y conocimientos, diversos estudios afirman que esto genera lo que se denomina «interdependencia de tarea», ya que los «miembros del equipo dependen los unos de los otros para lograr una meta común, estimulando así la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo» (Gil *et al.*, 2008, p. 27). Aquí se aprecia, por tanto, que la propia composición de la dotación dividida en áreas de cometidos concretos favorece que se genere esta interdependencia de tarea.

En cuanto a la coordinación, esta se puede entender como el conjunto de «estrategias y patrones de conducta que los miembros de un equipo usan para combinar, sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas, y lograr así una meta común» (Gil *et al.*, 2008, p. 29). Esta coordinación puede ser explícita, mediante planificación y comunicación, pero sin duda la más interesante que afecta a la efectividad de un equipo es la denominada coordinación implícita, en la cual los miembros del equipo anticipan las acciones y necesidades de los compañeros y las demandas de la tarea, y en función de ello ajustan su propia

[13] Pudiendo ser definida como «tendencia o deseo de los miembros de un equipo de estar unidos para conseguir las metas comunes» (Gil *et al.*, 2008, p. 28).

[14] El dedicar tiempo a adquirir conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros puede ser denominado como «entrenamiento cruzado» y es una de las técnicas empleadas para el entrenamiento de los equipos (Day *et al.*, 2004).

conducta sin necesidad de planificación o comunicación explícita entre ellos (Espinosa *et al.,* 2004).

Según Rico *et al*. (2011), se pueden nombrar cuatro comportamientos como los más habituales que se manifiestan en una coordinación implícita:

- Proporcionar información o retroalimentación relevante para la tarea a otros componentes del equipo, aunque no haya solicitud previa.
- Mostrar tendencia a ayudar al compañero de forma proactiva y compartir la carga de trabajo.
- Monitorizar el progreso y el desempeño que realizan otros compañeros en relación con una actividad.
- Adaptar el comportamiento en función de las acciones que esperan los demás.

Para que todos estos comportamientos se produzcan es necesario que se disponga previamente de la memoria transactiva, como se ha expuesto al comienzo de este punto, pues la coordinación implícita tiene su raíz en el conocimiento entre el equipo (Rico *et al.*, 2011).

2.7. Identidades múltiples

El concepto de identidad múltiple está relacionado con el de diversidad —tratado en el punto 2.5—, pero en un sentido más amplio. En una organización, además de la diversidad funcional referida a las habilidades y conocimientos, existen más tipos de diversidad funcional que están asociados a valores, creencias y actitudes (Schneider y Northcraft, 1999). Pero además existe la diversidad relativa a la pertenencia a una categoría social o a una determinada característica, como puede ser el género, edad, religión u origen nacional, entre otros. La aparición de identidades múltiples en los individuos se debe precisamente a esa gran diversidad que se produce dentro de una organización (Shore *et al.,* 2009).

Por lo tanto, «las personas pueden desarrollar diversas identidades en función de los grupos a los que pertenecen o con los que se identifican y que incluyen como parte de su autoconcepto» (Riketta y van Dick, 2005).

Diversas investigaciones de psicología afirman que aquellas personas con capacidad para acumular identidades sufren menos de ansiedad, depresión y distrés psicológico, justo lo contrario de aquellas personas que se encuentran en situación de aislamiento social (Lang y Lee, 2005). En definitiva, las personas que se adaptan mediante identidades múltiples tendrán un beneficio en cuanto a su bienestar psicológico y serán capaces de ajustarse a nuevas circunstancias tanto laborales como en otros ámbitos de la vida (Alcover, 2018).

Se confirma que la identidad múltiple es un generador de sinergias y tiene efecto sobre el rendimiento individual y del equipo, pues favorece la colaboración. Sin embargo, se deben considerar ciertos márgenes. Recientes estudios afirman que la relación entre el rendimiento y las identidades múltiples presenta una forma de «U» invertida, donde tanto la pertenencia a pocos como a muchos grupos simultáneamente tendría un efecto negativo en el rendimiento (Bertolotti *et al.,* 2015).

2.8. Clima laboral o clima organizacional

El término clima organizacional nace a raíz de las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) al observar cómo influían diferentes climas sociales en el comportamiento de grupos de niños. Posteriormente, autores como Litwin y Stringer (1968) han definido el clima organizacional o clima laboral como el «conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por las personas que trabajan en ese ambiente y que se supone influyen en sus motivaciones y comportamiento».

El clima laboral está muy relacionado con los conceptos de compromiso y motivación citados anteriormente. Queda demostrado que un clima organizacional positivo generará mayor compromiso en los miembros de la organización (Soberanes Rivas y De la Fuente Islas, 2009), por lo que también se puede afirmar que las organizaciones con éxito suelen proporcionar un clima laboral acogedor y agradable a sus empleados (Chiavenato, 2009).

Alcanzar un clima laboral positivo puede requerir de una combinación de varios factores, entre los que el autor Warr (1987) destaca:

- Disponer de autonomía suficiente en el método para realizar la tarea, así como el plazo de tiempo requerido.

- Permitir que los empleados potencien sus habilidades, permitiéndoles proponer y poner en práctica soluciones alternativas a una tarea.
- Que las demandas laborales sean realistas y de acuerdo con las herramientas y capacidades del empleado.
- Asignar tareas con claridad y sin ningún tipo de ambigüedad que pudiera generar incertidumbre y estrés.
- Fomentar las relaciones sociales entre compañeros.
- Aportar retroalimentación y reconocimiento sobre el trabajo realizado.

Ante todos estos factores, se puede deducir que el ambiente laboral no solo tendrá implicaciones en los resultados organizacionales, sino también en el desarrollo mental y emocional de la persona (Quezada y Ulloa, 2015).

Por otro lado, el concepto de clima organizacional tiene gran similitud con el de clima de equipo definido como el «conjunto de percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación» (Gil *et al.*, 2008, p. 28). Además, el clima del equipo tiene un efecto sobre el rendimiento, el bienestar y la cohesión del grupo. En este caso, para que se produzca un clima de equipo positivo, algunos autores como Gil *et al.* (2008) lo resumen en dos principales precursores, que son la buena interacción entre los miembros del equipo y el buen liderazgo ejercido por el jefe.

2.9. Trabajo en equipo

Un trabajo en equipo efectivo requiere de ciertas medidas que debe implementar el jefe del equipo, así como de ciertas actitudes que deben poseer sus miembros. Para considerar las claves que más influyen en un buen trabajo en equipo se emplearán como referencia las *17 Leyes del Trabajo en Equipo* establecidas por el prestigioso autor en materia de liderazgo Max C Maxwell (2003). Se considera apropiado resaltar dos de estas leyes que tienen una gran relación con el propósito de la presente investigación.

En primer lugar, la ley del nicho, que establece que para que se produzcan los mejores resultados todos los «jugadores del equipo»

deben estar ubicados en la posición que maximice sus talentos, habilidades y experiencia. Habla además de la importancia de que el jefe conozca bien al «jugador» a la hora de conformar un equipo, fijándose en la experiencia y habilidades, así como en su temperamento, actitud, pasión, disciplina, fuerza emocional y potencial.

En segundo lugar se destaca la ley de la manzana podrida, que establece que las actitudes pueden levantar o derribar a un equipo. Las actitudes tienen un efecto multiplicador y, aunque se disponga de un gran talento, una pésima actitud resultará en un mal equipo.

Finalmente, algunos autores establecen el trabajo en equipo como la competencia por excelencia, ya que realmente representa un cúmulo de varias competencias deseables. Estos autores afirman que «resulta recomendable seleccionar a los miembros no solo considerando sus conocimientos y habilidades para la tarea, sino también sus competencias para trabajar en equipo» (Gil *et al.*, 2008, p. 30).

2.10. La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un concepto que se refiere a la capacidad para reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, y saber gestionar una respuesta apropiada ante ellas (Goleman, 1996).

El doctor Daniel Goleman (1996) es considerado como el «padre fundador» de la inteligencia emocional y considera que se basa en cinco componentes:

- Autoconciencia. Saber reconocer los propios estados de ánimo, así como sus efectos en los demás.
- Autorregulación. Capacidad para controlar los impulsos negativos, así como para pensar antes de tomar decisiones apresuradas.
- Motivación. Mostrar pasión por el trabajo.
- Empatía. Habilidad para reconocer y comprender las emociones de los demás.
- Habilidades sociales. Saber actuar ante las emociones de los demás, manejando correctamente la situación.

Son conceptos que están relacionados con las competencias, como es el caso de las habilidades sociales, que se expondrán en el siguiente punto.

2.11. Las competencias y sus modelos

En el mundo empresarial actual existe la tendencia de realizar los procesos de la gestión de personal en base a competencias[15], lo que permite identificar el talento y con ello adquirir trabajadores que contribuyan al éxito de la empresa. En nuestras Fuerzas Armadas (FAS), algunas unidades o centros sí que han adoptado un modelo de gestión de personal basado en competencias, como sucede en el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)[16], donde los alumnos del Curso de Estado Mayor de las FAS (CEMFAS), además de adquirir los conocimientos propios de cada materia, se forman y desarrollan ocho competencias generales[17].

Para definir y establecer las competencias que pueden existir en todo trabajador surgió un primer modelo con McClelland (1973), quien descubrió que los tradicionales test de conocimientos, notas escolares y credenciales no garantizaban el éxito en un trabajo. McClelland identificaba que, además de los conocimientos y habilidades, existían una serie de factores o competencias que se manifestaban en comportamientos observables y que estaban ligadas a un rendimiento superior en el trabajo.

Al modelo de McClelland lo sucedieron otros como el de Spencer y Spencer (1993), quienes afirmaban que las competencias se podían clasificar en cinco tipos: motivaciones, características de personalidad, concepto de uno mismo, conocimiento y habilidades. De estos cinco tipos de competencias, Spencer y Spencer formulaban su modelo del «iceberg», mediante el cual

[15] En España, a partir de los años 90 se comenzó a implementar este modelo de gestión por competencias. A día de hoy, empresas como BBVA, Nestlé o Grupo Leche Pascual aplican este modelo dentro de su organización (Serra, 2013).

[16] En el CESEDEN se sigue un modelo de competencias muy extendido que divide las competencias en cuatro tipos: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. Las aptitudes son las que tienen un mayor componente hereditario, por lo que en el CESEDEN se busca el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes (Fournier, 2022).

[17] Las competencias generales que se requieren para los oficiales que egresan del CEMFAS son: 1. Pensamiento analítico y sintético, y resolución de problemas, 2. Pensamiento crítico, 3. Pensamiento creativo y prospectivo, 4. Orientación al logro, 5. Comunicación eficaz, 6. Liderazgo y trabajo en equipo, 7. Autocontrol, autoconfianza y resiliencia, 8. Investigación (Orden DEF/23/2017, de 18 de enero, por la que se aprueban los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del curso para la obtención del diploma de estado mayor, 2017).

las habilidades y el conocimiento ocuparían la parte «visible» mientras que la motivación, características de personalidad y concepto de uno mismo representarían el lado «invisible» de todo trabajador.

Teniendo en consideración todo lo anterior, en el presente trabajo de investigación se ha optado por seguir el modelo planteado por la autora Martha Alles, que está consideraba un referente a nivel mundial en el ámbito de la gestión por competencias. Martha Alles sigue un modelo muy simplificado que, como ella misma dice, «está también dirigido a todo aquel que no es especialista en el área de recursos humanos». En su modelo se analizan las capacidades de una persona dividiéndolas en conocimientos, destrezas y competencias (Alles, 2017a). Las competencias quedan definidas por Alles (2017a, p. 18) como «características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo».

Por lo tanto, el término competencia será únicamente empleado en referencia a actitudes que se materializan en comportamientos, desligándolo de los conocimientos, habilidades y destrezas.

De los más de veinticinco libros de los que Marta Alles es autora, destacan tres de ellos que han sido agrupados a modo trilogía. El primero de todos es un diccionario de competencias en el que Alles nombra y define las sesenta competencias principales que se pueden dar en los empleados (Alles, 2017a). Su segundo libro es un diccionario de comportamientos mediante el cual profundiza en todas esas competencias para que, identificando ciertos comportamientos, se pueda valorar el grado que se dispone de dicha competencia (Alles, 2017b). Su tercer libro es un diccionario de preguntas que resulta de gran valor para entrevistadores pues les ofrece preguntas clave para ayudar a identificar las competencias requeridas para el puesto (Alles, 2017c).

Por otro lado, Alles divide sus sesenta competencias en tres categorías: cardinales[18] (las que todo empleado debe poseer inde-

[18] Las veinte competencias cardinales que contempla Martha Alles (2017a, pp. 12-13) son: adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad del trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivos, pru-

pendientemente de su puesto), gerenciales[19] (específicas para jefes) y específicas[20] (se pueden dar en mayor o menor medida dependiendo del área de trabajo).

Como complemento, se han considerado otras competencias que son estudiadas y requeridas en el ámbito universitario, empresarial y militar. Las fuentes que se han tomado para ello han sido:

- Universidad Carlos III (UCIII). Dispone de un diccionario de competencias[21] elaborado en base a un estudio exhaustivo sobre cuáles son las competencias diferenciales para el buen desempeño, que son consideradas factores clave para la excelencia en todo trabajo (Universidad Carlos III, s. f.).
- Empresa Carrefour. Dispone de un listado denominado «banco de competencias» donde se contemplan hasta 31 competencias[22] deseables para sus trabajadores.

---

dencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez y temple (Alles, 2017a).

19 Las diez competencias gerenciales que contempla Martha Alles (2017a, p. 13) son: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, *empowerment*, entrenador, *entrepreneural*, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio y visión estratégica.

20 Las treinta competencias específicas que contempla Martha Alles (2017a, pp. 13-14) son: adaptación-flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, competencia del náufrago, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo-energía, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa-autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo en equipo.

21 La UCIII contempla seis competencias organizacionales que todas las personas de cualquier organización deben poseer: capacidad de trabajo en red, eficiencia y productividad, flexibilidad y adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y proactividad. También incluye otras seis competencias, denominadas jerárquicas, que se aplicarán en función del grado de responsabilidad dentro de la organización: organización y planificación, habilidades sociales, pensamiento analítico, gestión de equipos, toma de decisiones y visión estratégica.

22 Estas competencias son: identificación con la Cía, orientación a resultados, iniciativa y toma de decisiones, desarrollo del talento, usar los recursos con efectividad, adaptación al cambio, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, compromiso, determinación, empoderamiento, liderazgo, reinventarse, agilidad, síntesis, orientación a la calidad, orientación al cliente, responsabilidad social, cooperación y visión global, diversidad, colaboración y trabajo en equipo, negociación, gestión del conflicto, resiliencia, organi-

- Libro *The Talent War.* Es un libro escrito por Mike Sarraille y George Randle (2020), oficiales de Operaciones Especiales estadounidenses, que analizaron los rasgos o atributos que se exigen en unidades como el *Army Special Forces*, *Marine Corps Forces Special Operations Command* (MARSOC) y *Navy Seals.* Llegaron a la conclusión de que existen nueve competencias[23] que deben caracterizar a todo militar con talento. Lo particular de este libro es que estas competencias también son extrapolables a una empresa civil, pues contribuyen al éxito de cualquier organización.

Teniendo en consideración todas las competencias anteriores, así como los cometidos que realizan los miembros de la dotación, al llevar a cabo un proceso de análisis se pueden obtener las competencias que, *a priori*, podrían resultar las más deseables en los miembros de la dotación. El resultado final estaría compuesto por un listado de once competencias principales y once competencias secundarias sobre el que iniciar la investigación:

- Competencias principales. Eficiencia/productividad, gestión del conflicto, trabajo en equipo, resiliencia, humildad, comunicación eficaz, compromiso, fortaleza emocional/temple, iniciativa/proactividad, flexibilidad/adaptación y orientación al logro.
- Competencias secundarias. Integridad, ética, respeto, perseverancia, justicia, creatividad, sencillez, influencia/negociación, pensamiento analítico, habilidades sociales y mejora continua.

Se destaca que la competencia de flexibilidad/adaptación es común en todos los ámbitos contemplados, lo que, unido a las situaciones cambiantes que se producen en cada campaña, incentiva a pensar que esta competencia podría ser la más prioritaria. El presente artículo, basado en la investigación realizada, resolverá todas las dudas.

---

zación y planificación, creatividad, impacto e influencia, capacidad de análisis, solución de problemas, colaboración digital y cultura del dato.

[23] De acuerdo con Sarraille y Randle (2020, p. 23), las nueve competencias de todo individuo con talento dentro de una organización son: *drive* (iniciativa, proactividad), *resiliency* (resiliencia), *adaptability* (adaptabilidad), *humility* (humildad), *integrity* (integridad), *effective intelligence* (inteligencia efectiva), *team ability* (trabajo en equipo), *curiosity* (curiosidad, mejora continua) y *emotional strength* (fortaleza emocional).



Figura 6. Dotación de la XXXIV CAET realizando tareas logísticas.
Fuente: (Ejército de Tierra, 2021)

3. ¿Cómo valorar el desempeño de un equipo?

«Nunca la bandera arriada, nunca la última empresa».
(Ernest Shackleton. Lema de la XXXII CAET)

Para valorar la efectividad de un equipo, un primer modelo fue el denominado *input – procesos – output* (IPO) creado por McGrath (1964), donde se identificaba que la composición y la estructura del equipo eran factores de *input* claves, así como el proceso que siguiera el equipo, para obtener un resultado u *output* efectivo. Sobre la investigación relativa a la efectividad de los equipos de trabajo, han sido innumerables los autores tanto nacionales como extranjeros que han profundizado en la materia a partir del año 2000, aunque siempre bajo el modelo general del IPO (Rico *et al.*, 2010). Así fue como se evolucionó al modelo *input – mediador – output – input* (IMOI) de Ilgen (2005), en el cual se forma un proceso cíclico donde los *outputs* representan nuevos *inputs* para actuaciones posteriores.

El estudio sobre la efectividad de equipos también se ha producido en el ámbito militar. En concreto, dentro de la OTAN se cuenta con el modelo denominado *Command Team Effectiveness*

(CTEF), que fue desarrollado por Peter Essens y colaboradores (2010) dentro de la Research and Technology Organization (RTO)[24]. El modelo CTEF, si bien tiene su base en los modelos de IPO de McGrath e IMOI de Ilgen, está especialmente diseñado para entornos complejos como pueden ser los militares y busca valorar y mejorar el funcionamiento de los equipos antes y durante la misión.

El modelo CTEF contempla gran cantidad de variables que afectan a la efectividad del equipo y las agrupa dentro de tres grandes bloques, que son: *conditions, processes y outcomes*. Los *outcomes* producen, a su vez, retroalimentación al ciclo mediante la realización de un juicio crítico, también conocido como *After Action Review* (AAR).

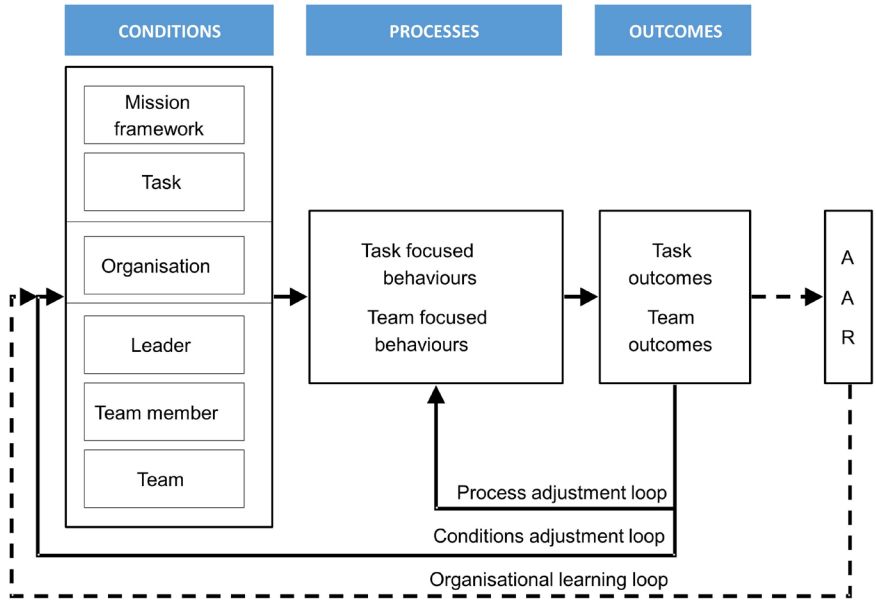


Figura 7. Diagrama del modelo CTEF. Fuente: Essens et al., 2010

En general, el bloque de *conditions* se subdivide en seis factores: *mission framework, task, organisation, leader, team member* y *team.* El bloque de *processes* se subdivide en *task focused beha-*

[24] La RTO es una organización de la OTAN que promueve y conduce investigaciones científicas e intercambio de información técnica entre los Estados miembros. Las áreas de investigación abarcan ámbitos como tecnología de sensores, medicina y factores humanos, análisis de sistemas, etc. (North Atlantic Treaty Organization, 2017).

viours y *team focused behaviours.* Los *outcomes* se darán en el ámbito de la propia tarea (*task outcomes*) y del equipo (*team outcomes*), y ambos volverán a retroalimentar las condiciones para que continúe el ciclo de trabajo del equipo.

Todos los factores personales que afectan a la efectividad de un equipo tienen cabida dentro del modelo CTEF. Los conceptos de compromiso, síndrome del *burnout*, coordinación implícita, motivación, cohesión y trabajo en equipo se incluyen dentro del *team focused behaviours*. El clima organizacional se incluye dentro de la condición *organisation*, la diversidad dentro de la condición *team* y los conceptos de identidad múltiple, personalidad, inteligencia emocional y competencias dentro de la condición de *team member.*

4. Descripción de la dotación y su proceso de selección

«Iremos a cualquier parte, siempre que sea hacia delante».
(Dr. Livindstone. Lema de la XXXIII CAET)

Actualmente, para la selección del personal que compondrá la dotación de la CAET la convocatoria establece unos requisitos en cuanto a empleo, especialidad fundamental y cursos, así como otra formación a valorar. Relativo a las competencias, se indica que el jefe de unidad del candidato, dentro de su informe donde da el visto bueno a la solicitud, debe valorar los siguientes aspectos: sociabilidad, serenidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, adaptación a situaciones de dureza física y adaptación a situaciones de dureza climatológica. Sin embargo, este listado detallado de competencias actitudinales que se deben valorar, o competencias dominantes[25], no había sido científicamente comprobado o refutado hasta ahora, cuando la presente investigación contribuye a ello.

La dotación de la CAET se compone de trece miembros[26] entre los que se incluye al jefe de campaña. Las CAET actuales coinciden en la repartición de cometidos en las siguientes nueve áreas:

[25] Se entiende por competencia dominante: «Aquellas competencias que por alguna razón son consideradas más relevantes para ese proceso de selección en particular y se utilizan para planear la entrevista» (Alles, 2017d, p.35).

[26] El número de componentes ha sufrido variaciones a lo largo de los años siendo las campañas más numerosas la IV CAET (años 1990-1991) y la XVI CAET (años 2002-2003), que contaron ambas con veintiún miembros dentro de la dotación (Ministerio de Defensa, s. f. c).

logística, medio ambiente y bromatología, sanidad, movimiento y navegación, sistemas de información y telecomunicaciones (CIS), motores, instalaciones y alimentación.

4.1. Requisitos del jefe de campaña

En la convocatoria para optar al puesto de jefe de campaña, por parte del EME-DIVOPE (Estado Mayo del Ejército- División de Operaciones) se detallan los requisitos, capacidades, conocimientos y habilidades que se deben valorar, como son:

- Militar del empleo comandante / teniente coronel perteneciente al Cuerpo General de la Escala de Oficiales, Agrupación de Especialidades Operativas (AEO).
- Nivel de idioma inglés SLP 3.3.3.3 o superior[27].
- Experiencia profesional en mando en situaciones de aislamiento y en trato con medios de comunicación pública.
- Cursos y/o experiencia en las áreas de planeamiento/gestión logística, movimiento y supervivencia en montaña invernal y manejo de embarcaciones ligeras.

Además de estos requisitos, la convocatoria hace saber que el designado como jefe de CAET asumirá la jefatura de la base durante la fase de activación y trabajará con personal militar de perfil profesional diverso y con científicos de distintas procedencias, nacionalidades, edades y trayectorias.

Por otro lado, se destacan explícitamente las siguientes competencias que se deben valorar:

- Liderazgo y flexibilidad. El ET considera estas dos competencias claves para el éxito de la misión debido al entorno de duras condiciones de convivencia, aislamiento y climatológicas.
- Predisposición para el trabajo en equipo, sociabilidad, serenidad, sensatez, iniciativa y adaptación al trabajo en situaciones de aislamiento y en condiciones físicas y climatológicas difíciles.

Respecto a estas competencias se aprecia que están claramente alineadas con las competencias expresadas en el punto 2.11.

[27] El nivel SLP 3.3.3.3 homologado en el ámbito OTAN se corresponde con un nivel C1 de Cambridge.

Si descartamos la competencia de liderazgo específica para el jefe, las de flexibilidad*,* trabajo en equipo, iniciativa y serenidad (entendida esta última como fortaleza emocional/temple) han sido consideradas dentro de las once competencias principales que se plantean en la investigación. La competencia de adaptación al trabajo en situaciones de aislamiento y difíciles puede entenderse también como una combinación de las dos competencias principales de adaptación al cambio y resiliencia.

La competencia de sociabilidad se incluiría dentro de las otras once competencias establecidas como secundarias, expresada como habilidades sociales. La competencia de sensatez es la única que, *a priori*, no se ha contemplado en el listado de competencias del presente estudio.

4.2. Requisitos de los miembros de la dotación

Para cubrir los puestos de la dotación de la CAET, a finales de año la Brigada Logística (BRILOG) envía la convocatoria, donde se resumen los siguientes requisitos:

- *Área de logística*. Un candidato/a de empleo entre teniente y comandante perteneciente al Cuerpo de Intendencia del ET (CINET). Se valorará su experiencia en gestión administrativa, contratación y logística, entre otros.
- *Área de medio ambiente y gestión de residuos*. Un candidato/a de empleo entre teniente y teniente coronel perteneciente al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS), especialidad Veterinaria. Se le valorará experiencia en medioambiente, gestión de residuos y bromatología.
- *Área de sanidad.* Un candidato/a de empleo entre teniente y teniente coronel perteneciente al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS), especialidad Medicina. Se valorará su experiencia en urgencias o especialidad de Intensivista.
- *Área de comunicaciones.* Aquí se requieren dos candidatos. Un candidato/a de empleo entre teniente y capitán de la especialidad de Transmisiones. Se valorará su experiencia en comunicaciones vía satélite, redes informáticas, configuración de *routers*, sistemas de VoIP, enlaces HF y nivel de inglés. El segundo puesto será de empleo entre sargento y subteniente y se valorarán conocimientos similares.

- *Área de navegación y movimiento.* Un candidato/a que puede ser tanto de empleo entre sargento a subteniente o entre teniente a capitán. Deberá estar en posesión del curso superior de Montaña u Operaciones Especiales. Se valorará su experiencia con embarcaciones neumáticas y en alta montaña invernal, así como del disponer del título de Patrón de Embarcaciones de Recreo (PER).
- *Área de motores.* Solo se convoca a un candidato/a, pues el segundo puesto será un miembro repetidor de la campaña anterior. Será de empleo entre sargento a subteniente, con especialidad Automoción. Se valorará su experiencia en mantenimiento de máquinas y motores, así como sus conocimientos de soldadura.
- *Área de mantenimiento de instalaciones.* Solo se convoca un puesto, por contar esta área con un repetidor de la campaña anterior. Su empleo requerido será entre sargento a subteniente de la especialidad de Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas. Se valorará su experiencia en carpintería metálica, instalaciones eléctricas, fontanería, pintura y calefacción por aire.
- *Área de alimentación.* Se convocan dos puestos de Militar Profesional de Tropa y Marinería (MPTM) con especialidad Alimentación, valorando su experiencia en cocina.

En la convocatoria se solicita a los jefes de unidad de los candidatos que informen sobre las competencias de: sociabilidad, serenidad, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, adaptación a situaciones de dureza física y adaptación a situaciones de dureza climatológica*,* por lo que se deduce que estas competencias serían las que, *a priori*, el Ejército de Tierra y la BRILOG consideran como prioritarias y comunes a todos los miembros.

4.3. Nombramiento del jefe de campaña

La convocatoria para optar al puesto de jefe de CAET es difundida por mensajería oficial del ET a todas las unidades subordinadas sobre el mes de noviembre del año anterior al inicio de la campaña. Por lo tanto, se realiza un tipo de reclutamiento interno[28]

[28] El reclutamiento lo define Alles (2017d, p.27) como el «conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciba/n el ofreci-

como primera fase del proceso para incorporar personas a una organización.

Posteriormente, los peticionarios deben remitir su solicitud al EME–DIVOPE de modo que se incluya el currículum vitae y un informe de conformidad de su jefe de unidad, entre otros certificados.

Por último, el jefe de DIVOPE (JEDIVOPE) designará entre los solicitantes al personal que asistirá a una entrevista personal en la Secretaría Técnica de DIVOPE, donde se completará el proceso de selección.

4.4. Selección de los miembros de la dotación

Una vez nombrado el jefe de la Campaña Antártica, EME-DIVOPE delega en la Brigada Logística (BRILOG) las tareas relativas a la fase de preparación. Para este cometido, la BRILOG establece la Oficina de la Campaña Antártica (OCA) como órgano de coordinación con el jefe de campaña. Entre sus cometidos está el de apoyar al jefe en el proceso de selección del resto de la dotación (Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra, 2021).

La convocatoria para la dotación será difundida por mensajería oficial a todas las unidades, de modo que también se dé la modalidad de reclutamiento interno. Bo obstante, también existe un reclutamiento externo, que es el que se produce con el personal militar que ocupa las áreas de sanidad y medioambiente, pues pertenecen al Cuerpo Militar de Sanidad (CMS) de las FAS y su destino puede estar fuera del ámbito del Ejército de Tierra.

Los aspirantes mandarán sus currículums y, aquellos que sean preseleccionados por el jefe de campaña, acudirán a la unidad, centro u organismo (UCO) que se haya marcado para realizar la entrevista. En ese momento, el jefe de campaña suele disponer de aproximadamente dos semanas para realizar todas las entrevistas que considere oportunas, pero siempre dentro de esta ventana temporal. Es importante destacar que en realidad el jefe selecciona a diez miembros, pues hay dos de ellos que repiten de la campaña anterior, uno procedente del área de instalaciones

miento de empleo». El reclutamiento interno es cuando «este se realiza dentro de la propia organización» (Alles, 2017d, p. 27).

y uno del área de motores. El motivo de que siempre exista un solape de estos dos puestos es para asegurar la correcta apertura y puesta en funcionamiento de los servicios mínimos al iniciar cada campaña.

Actualmente, el jefe de campaña no cuenta con el apoyo de ningún oficial del CMS que tenga como especialidad la psicología y que le preste apoyo durante el proceso de selección. Cada jefe de campaña, en base a su experiencia, conocimiento o intuición, lleva a cabo las entrevistas y selecciona a los que conformarán su dotación.

Aunque el jefe de campaña puede recibir propuestas externas para la selección de cierto personal, su decisión siempre es respetada, lo cual demuestra la aplicación del concepto *Mission Command*[29] dentro de nuestras FAS.

5. La efectividad en el caso de la Campaña Antártica

«Solo irás más rápido; juntos, llegaremos más lejos».
(Proverbio chino. Lema de la XXXIV CAET)

Durante el estudio realizado se analizaron un total de cinco campañas antárticas, en concreto aquellas comprendidas entre los años 2017 y 2022. Se realizaron encuestas y entrevistas tanto a los miembros de las dotaciones, como a los jefes, científicos y al personal representante del EME para alcanzar un conocimiento científico sobre las competencias más requeridas y su importancia como elemento clave para asegurar la efectividad de la campaña.

5.1. Factores relacionados con la efectividad dentro de la CAET

Los resultados de la investigación demuestran que los factores que influyen en el grado de desempeño según el modelo CTEF se suelen manifestar de manera muy positiva dentro de la CAET. Todas las campañas muestran un alto grado de compromiso entre sus miembros, que realizan por iniciativa propia más cometidos

[29] El concepto *Mission Command* es traducido al español como «mando orientado a la misión» y se refiere a «una forma de mando descentralizada en la que un comandante fija su propósito y otorga competencia a sus subordinados para que puedan actuar con la máxima libertad de acción, explotando las oportunidades y respondiendo a situaciones cambiantes o imprevistas» (Ministerio de Defensa, 2018, pp. 171-172).

de los estipulados. El grado de motivación y cohesión suele ser también muy alto desde el principio, pues se parte de que todos los miembros son voluntarios. A diferencia de lo que se pudiera pensar, esta motivación y compromiso puede llegar a potenciarse más durante el despliegue debido a las condiciones austeras y de aislamiento y al reducido número de personal que forma la campaña. Por ello, el síndrome del *burnout* se puede considerar como un hecho atípico dentro de la CAET.

Todo esto cuenta con la influencia positiva de la diversidad funcional, ya que cada componente del equipo tiene un cometido específico y entre todos saben que se deben apoyar para que la misión se cumpla. También se produce la diversidad por sexo, un aspecto que se recomienda desde EME-DIVOPE y que muchos jefes de CAET valoran como muy positivo, pues permite un mayor acercamiento y cohesión con la parte científica.

Otro factor que también se produce es el de la capacidad de los miembros para adoptar identidades múltiples, pero en el sentido más positivo de la definición, pues gracias a las competencias de trabajo en equipo y habilidades sociales los miembros de la dotación son capaces de adaptarse y convivir entre todos los distintos grupos que se formen. La formación de estos subgrupos suele estar más motivada por la actividad laboral y la edad que por el empleo. En la parte científica puede ser más acuciante, pues cada proyecto se compone de científicos procedentes de una misma universidad; sin embargo, es aquí donde resulta fundamental el liderazgo del jefe de campaña, que adopta medidas que favorecen la integración.

En cuanto al clima laboral, este es valorado como positivo o muy positivo en la mayor de las ocasiones. Sin embargo, en algunos casos puede verse afectado por el denominado costumbrismo, y es que cada jefe puede adoptar las medidas de vida y funcionamiento que considere como jefe de base, pero esto a su vez puede generar fricciones con personal veterano, que ha funcionado de manera distinta en anteriores campañas. En similitud a lo anterior, algún jefe de CAET identifica la tozudez como un problema que se puede dar dentro de la dotación, pues el personal dispone de grandes conocimientos en su área y puede mostrarse inflexible a la hora de aplicarlos en la campaña. Por el ámbito científico se destaca también que el clima laboral suele ser bueno debido a las condiciones austeras de vida y material, pues a diferencia de lo que se pudiera pensar, estas condiciones generan mayor consciencia y predisposición al trabajo.

Además, la dotación suele alcanzar un alto grado de coordinación implícita, que se empieza a generar durante la fase de preparación en territorio nacional y se impulsa aún más en el trabajo diario durante el despliegue, ya que se realizan gran número de actividades en apoyo a los proyectos científicos de manera sinérgica y sincronizada. Por lo tanto, los miembros de la dotación suelen anticipar las acciones de sus compañeros, lo que a su vez favorece el que se realicen más cometidos de los marcados.

Por último, se pueden producir otros factores externos a la propia persona y que también afectan al resultado del desempeño, que tienen cabida dentro del modelo CTEF (en concreto, dentro de las condiciones de *mission framework*, *task* y *organisation*). Los más comunes suelen ser el exceso de tareas y la carencia de medios. Aun así, todos estos factores externos tienen una media de incidencia entre normal y poca.

5.2. Grado de desempeño de las caet

Tras analizar los factores del punto anterior, y de acuerdo con el modelo CTEF, se aprecia que no hay ningún factor llamativo que haga que las CAET reduzcan su grado de desempeño, hecho que



Figura 8. Colaboración entre personal militar y científico durante la XXXII CAET. Fuente: Ejército de Tierra, 2019

ha sido doblemente comprobado a través de las entrevistas y encuestas realizadas durante la investigación.

El grado de efectividad es alcanzado con amplitud y existe sinergia entre los miembros de la dotación. Esto se demuestra al observar que los factores relativos a la cohesión, la coordinación implícita y la diversidad son muy positivos.

El grado de exitoso también se alcanza en todas las CAET, pues el alto grado de compromiso y motivación que muestran todos los integrantes de la campaña es generalizado. Incluso el grado de excelente es alcanzado con facilidad, dado que va asociado a una serie de valores que suelen ser implícitos en los miembros de la dotación.

Por lo tanto, las CAETs superan el umbral de la efectividad, valorándose como exitosas y excelentes. No solo los integrantes de las dotaciones muestran su claro convencimiento de este hecho, sino también los científicos civiles y el representante del EME, quienes valoran las continuas felicitaciones que se reciben por parte de los organismos relacionados con la gestión y coordinación de los proyectos científicos[30], donde se destaca cada año el alto grado de desempeño de las campañas.

5.3. Las competencias más deseables para la dotación

Llegados a este punto, y habiendo verificado que las cinco campañas de estudio han resultado con un alto grado de desempeño, se pueden analizar e identificar las competencias que son más deseables para todos los miembros.

De las once competencias principales y once competencias secundarias que *a priori* se habían seleccionado en el punto 2.11, la investigación ha conseguido alcanzar el conocimiento científico sobre las competencias más deseables para todos los miembros de la dotación, incluido el jefe.

Aquí, sin duda alguna, destaca la competencia de trabajo en equipo, donde todos los miembros de las distintas dotaciones son unánimes en cuanto a su importancia, lo cual no es sorprendente debido al estrecho trabajo que se realiza entre el perso-

[30] Los principales organismos son: Comité Polar Español, Unidad de Tecnología Marina del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Subdirección General de Análisis del Ministerio de Ciencia y la Agencia Estatal de Investigación.

nal militar y científico en un ambiente aislado y con condiciones austeras.

La competencia de flexibilidad y adaptación al cambio se posiciona como la segunda competencia más deseable debido a las situaciones cambiantes o imprevistos que pueden surgir durante la campaña, siendo bien sabido entre todo el personal militar y científico que: «Cada Campaña Antártica es siempre distinta». Otras competencias que destacan son el compromiso y la iniciativa/proactividad, que están muy ligadas con el alto grado de motivación que se muestra.

Muy motivado por este ambiente incierto y las posibles adversidades que puedan surgir, otras dos competencias se han mantenido como prioritarias: la resiliencia y la fortaleza emocional o temple. Aunque puedan resultar parecidas *a priori*, la resiliencia estaría referida hacia la capacidad de perseverar con firmeza y determinación ante situaciones difíciles o adversas mientras que la fortaleza emocional o el temple se refiere más a mantener una actitud positiva, alta empatía y control de las emociones ante situaciones estresantes o caóticas (Sarraille y Randle, 2020).

En cuanto a las competencias secundarias que se contemplaron inicialmente, se destacan como muy exigibles las de habilidades sociales y respeto. Ambas están muy ligadas con el trabajo en equipo y se ponen en valor debido a unas áreas de trabajo muy diferenciadas y a una convivencia muy estrecha dentro de la base Gabriel de Castilla.

Por último, han surgido dos conceptos que, sin ser competencias como tal, tienen gran influencia en el desempeño de los miembros de dotación. El primero es el factor conocido como inteligencia emocional, desarrollado por el psicólogo Goleman (1996) y referido en el punto 2.10 como la capacidad para reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, y saber gestionar una respuesta apropiada ante ellas. Este concepto está relacionado con las competencias anteriores de habilidades sociales, respeto y, por supuesto, fortaleza emocional o temple, pero además introduce la importancia de la empatía.

El segundo concepto surgido durante la investigación ha sido la importancia de los valores. Es un factor que los jefes de campaña tienen en consideración en sus procesos de selección dado que, como se ha mencionado antes, son los valores los que permiten alcanzar el más alto grado de desempeño, la excelencia.

5.4. Las competencias como elemento clave dentro de la CAET

La importancia de las competencias actitudinales (nombradas simplemente competencias según el modelo de Martha Alles) a la hora de formar un equipo efectivo es un paradigma que está extendido en numerosas unidades militares. El famoso general estadounidense Jim Mattis (2019), en su frase: «*Recruit for attitude, train for skill»,* alude a la filosofía que sigue el cuerpo de marines de EE. UU. en cuanto al proceso de selección de personal. Se resalta que la mayoría de conocimientos y habilidades se pueden obtener mediante el entrenamiento y la práctica, pero adquirir las actitudes se convierte en un proceso más complicado.

Volviendo a la Campaña Antártica, se ha querido comprobar científicamente la importancia del factor que suponen las competencias como elemento diferenciador y se han obtenido unos resultados aplastantes. Sin lugar a duda, la inmensa mayoría de personal que ha sido miembro de la Campaña Antártica, ya sea militar o científico, coincide en la importancia de las competencias como factor clave para aumentar el grado de desempeño, siempre y cuando se disponga de los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto. Tras la investigación, se comprueba que las competencias son necesarias para asegurar el grado de efectividad de la campaña y favorecen alcanzar el grado de *éxito.*

Además, los jefes de campaña se suelen encontrar con un gran número de candidatos deseosos por vivir la aventura antártica y sobrecualificados para los cometidos que deben desempeñar. Esto facilita que, durante el proceso de selección, los jefes se puedan centrar en identificar las competencias, pues como ellos mismos indican: «las competencias podrán facilitar el éxito de la campaña, o provocar su fracaso en caso de carencia»[31].

5.5. Estrategias positivas para la selección

Los jefes de campaña son conscientes de la dificultad que supone identificar las competencias en una entrevista, por lo que se ha aprovechado el presente estudio para hacer una puesta en común de algunas estrategias empleadas que han resultado exitosas para la selección. Se pueden citar las siguientes:

[31] Tal y como Maxwell (2003) expresaba en su ley de manzana podrida, reflejado en el punto 2.9.

- Hacer un buen filtrado de los currículums, identificando además capacidades adicionales que en un momento determinado puedan servir de apoyo a otra área.
- Preparar bien la entrevista y las preguntas específicas buscando corroborar las habilidades del puesto y conocer hábitos y comportamiento ante las situaciones que se pueden vivir en la Antártida.
- Intentar identificar problemas o preocupaciones familiares que pudieran provocar un descenso en la motivación durante el despliegue.
- Contemplar la importancia de la diversidad e incluir mayor cantidad de personal femenino en la dotación.
- Si algunos candidatos son conocidos previamente por el jefe y resultan de confianza, apoyarse en ellos para asesoramiento sobre el resto de candidatos.
- Una vez obtenida una lista de preseleccionados, llamar a los jefes de unidad o antiguos jefes para ampliar información sobre las competencias de los candidatos.



Figura 9. Personal militar y científico de la XXXIII CAET.
Fuente: Ejército de Tierra, 2020

Por último, se identifican tres medidas que se podrían implementar y resultar beneficiosas para mejorar el proceso de selección:

- Aumentar el grado de difusión de la convocatoria al personal sanitario y veterinario perteneciente a los Cuerpos Comunes de las FAS. Al ser estos dos puestos los únicos que no se cubren con personal específico del ET, el reclutamiento externo cobra gran importancia. La falta de peticionarios provoca que el jefe tenga poco margen de selección.
- Contar con el apoyo de un psicólogo que facilite identificar las competencias consideradas como prioritarias.
- Contar con una base de datos de candidatos que se han presentado con anterioridad y no fueron seleccionados. Esto podría ahorrar tiempo a los jefes a la hora de realizar un filtrado inicial, pero también para completar sus impresiones mediante un histórico de comentarios sobre el candidato.

6. Conclusiones

«Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos».
(Ray Kroc. Lema de la XXXV CAET)

La Campaña Antártica del Ejército de Tierra es una misión única y singular dentro de nuestras Fuerzas Armadas en la cual una dotación de trece hombres y mujeres, siguiendo el espíritu aventurero del capitán Shackleton, se despliega durante aproximadamente cuatro meses en la base española «Gabriel de Castilla», situada a más de 12 000 km de nuestro país y más de 1000 km del puerto más cercano. Este equipo tiene entre sus cometidos principales el mantener las instalaciones de la base y apoyar a los proyectos científicos de investigación que son de interés para el Ministerio de Ciencia e Innovación. Esto se conseguirá mediante un trabajo intenso en estrecha coordinación y sinergia entre el propio equipo militar y el personal científico.

Para liderar ese equipo, el Ejército de Tierra designa un jefe de campaña, que también será jefe de base y que deberá llevar a cabo un proceso de selección de personal para elegir a los doce miembros de su dotación, contando con total libertad para elegir de acuerdo a su criterio.

La situación de aislamiento, convivencia y trabajo en áreas muy dispares tanto entre personal militar como científico civil,

unido a ser posiblemente el único caso en que un jefe de misión realiza un proceso de selección personal previo, convierten a la Campaña Antártica en una misión única dentro de nuestras Fuerzas Armadas.

El presente artículo ha buscado obtener conclusiones sobre las competencias que deben poseer todos los miembros de la dotación del ET, así como si dichas competencias adquieren un valor predominante sobre los conocimientos y habilidades requeridos a la hora de alcanzar el mayor grado de desempeño de toda la campaña en su conjunto.

Además de las competencias, existen otros factores relacionados con la persona que también resultan críticos para evaluar el desempeño del equipo. Todos estos factores, como la cohesión, la motivación o el compromiso, entre otros, tienen cabida dentro del modelo CTEF, diseñado específicamente por la OTAN para medir la efectividad de los equipos.

Usando el modelo CTEF como referencia, así como mediante la realización de entrevistas y encuestas, se ha podido conocer el grado de importancia de las competencias como elemento clave en el desempeño de la dotación, así como las competencias más deseables. Se ha verificado que las CAETs suelen obtener un grado de desempeño de al menos efectivo y la valoración general se sitúa entre exitosa y excelente. Queda demostrado que los factores más importantes del modelo CTEF se dan en alto



Figura 10. Resumen de las ocho competencias prioritarias para la dotación. Fuente: Elaboración propia

grado y que los casos negativos son simplemente aislados y no representativos.

Los miembros de la dotación deberán disponer de unos conocimientos y habilidades muy específicos y necesarios para vivir y operar en un ambiente aislado y en condiciones austeras. Todas las áreas de trabajo, desde instalaciones, logística, motores, medio ambiente, comunicaciones, alimentación, sanidad y navegación, serán necesarias para garantizar el correcto funcionamiento y sostenimiento de la base, así como para apoyar en sus innumerables movimientos al personal científico, quien año tras año muestra su compromiso y labor incansable de investigación.

Para poder cumplir esta misión, hay unos conocimientos y habilidades para el puesto que serán absolutamente necesarios, de modo que, al menos, se consiga el grado de eficacia o eficiencia de la campaña. Sin embargo, cuando se quiere ir más allá deben entrar en juego las competencias, relacionadas a su vez con el factor de inteligencia emocional.

Se puede afirmar que la competencia de trabajo en equipo es, sin duda, la más prioritaria y recomendable para todos los miembros de la dotación. Muy seguida de cerca por la competencia de flexibilidad/adaptación al cambio. La lista se completaría con las competencias de compromiso, iniciativa/proactividad, resiliencia, fortaleza emocional/temple, habilidades sociales y respeto.

En cuanto al proceso de selección, se comprueba que, si bien este puede ser adecuado para identificar los conocimientos y habilidades, el poder identificar las competencias requiere de las estrategias personales de cada jefe de campaña, como puede ser el llamar a los jefes de unidad de los candidatos. Se considera que se podrían implementar medidas como la formación específica sobre selección de personal, el apoyo de test específicos de medición de desempeño de trabajadores o el apoyo de personal psicólogo, lo que mejoraría la corroboración de competencias.

Aún con lo anterior, el aspecto decisivo resulta ser la falta de candidatos en las áreas de sanidad y medio ambiente, lo que no permite hacer una selección basada en competencias en estas áreas. Sin esto, será difícil garantizar una sinergia de grupo o un compromiso que den un resultado de desempeño efectivo o exitoso.

Como parte nuclear del presente trabajo, se confirma que las competencias son realmente el elemento clave que asegura que, siempre y cuando se disponga de los conocimientos y habilidades para el puesto, la campaña alcance un grado de desempeñado de al menos efectivo. Además, el grado de efectividad implica sinergia, lo cual está asociado a la competencia de trabajo en equipo.

Otro motivo importante es que los candidatos suelen estar sobrecualificados en cuanto a conocimientos y habilidades, muy por encima de los cometidos que se realizan en la campaña. Por lo tanto, los grados de eficacia y eficiencia estarían prácticamente garantizados, siendo las competencias las que marcarían la diferencia y aportarían mayor valor al resultado final del equipo.

Tampoco habrá que olvidar los valores, que siempre guiarán la actuación de nuestras Fuerzas Armadas y que han sido puestos de manifiesto en esta investigación. El escalón más alto en los grados de desempeño, el de la excelencia, será difícilmente alcanzable si aún con los conocimientos, habilidades y competencias no se dispone de los valores y *ética* de nuestra organización.



Figura 11. Tripulación del Endurance al ser rescatados y finalizar con éxito su expedición. Fuente: Picryl, 2024b



Figura 12. Personal militar y científico de la XXXV CAET al finalizar con éxito su campaña. Fuente: Ejército de Tierra, 2022

Al comienzo de este artículo se hacía referencia a que Shackleton incentivaba en su anuncio de reclutamiento diciendo: «…en caso de éxito, recibirán honores y reconocimiento».

En el caso de nuestros hombres y mujeres que año tras año componen la dotación de la Campaña Antártica, no deberán esperar nada más allá de la íntima satisfacción del deber cumplido, tal y como recitan nuestras Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas[32]. Pero lo que sí sabrán es que el éxito de su misión será más fácilmente alcanzable gracias a un jefe de campaña que podrá conocer y seleccionar las competencias que debe tener su dotación, garantizando así la efectividad de la campaña e impulsando el *éxito* de tan apasionante aventura.

Bibliografía

Alcantára, A. (2018). Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos. En: *TED x León*, 11 diciembre de 2018

[32] El artículo 19 de las reales ordenanzas de las FAS dice: «Ejercerá su profesión con dedicación y espíritu de sacrificio, subordinando la honrada ambición profesional a la íntima satisfacción del deber cumplido. Deberá tener amor al servicio y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga».

[en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEVrQHvI

Alcover, C. M. (2018). ¿Quiénes soy?, ¿Quién somos? Identidades múltiples en el trabajo: Un estado de la cuestión. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 39(3), pp. 200-207 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2858.pdf

Allen, N. J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://sci-hub.ru/10.1006/jvbe.1996.0043

Alles, M. (2017a). *Diccionario de Competencias - La Trilogía Tomo I*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017b). *Diccionario de Comportamientos – La Trilogía Tomo II*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017c). *Diccionario de Preguntas - La Trilogía Tomo III*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

(2017d). *Elija al mejor. La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias.* 3ª ed. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, E. y Fernández, L. (1991). El Síndrome de «Burnout» o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría.*, 11(39), pp. 257-265 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.revistaaen.es/index.php/aen/article/view/15231

Álvarez, R. F. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. Éxito Empresarial, 160 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_160_160811_es.pdf

Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. y Macrì, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team member-s hip and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), pp. 911-924 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-relationship-between-multiple-team-of-Bertolotti-Mattarelli/317d61c2825995f44832ca02909234e89f92d843

Borque, E., Carreño, A., Diz, Eduardo y Diz, Emilio (2015). *Travesía al Liderazgo - Reflexiones para el siglo XXI*. Publicaciones Defensa.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins Publishers.

Day, D. V., Gronn, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222056563_Leadership_capacity_in_teams

Edmondson, A. (2018). How to turn a group of strangers into a team. En: *TED Talks*, 14 junio de 2018 [en línea]. [Consulta: 14-12-2022]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=3boKz0Exros

Ejército de Tierra. (2018). *Diario de Operaciones de la XXXI Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/anteriores/2017.pdf

- (2019). *Diario de Operaciones de la XXXII Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/anteriores/2018.pdf

- (2020). *Diario de Operaciones de la XXXIII Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/diario/XXXIII_CA/Compilado_sin_Nombres.pdf

- (2021). *Diario de Operaciones de la XXXIV Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/XXXV/Diario_Operaciones_XXXIV_CAET.pdf

- (2022). *Diario de Operaciones de la XXXV Campaña Antártica del ET* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/Unidades/Antartica/antartica/XXXV/Diario_de_Operaciones_XXXV_xSin_Nombresx.pdf

España. (2017). Orden DEF/23/2017, de 18 de enero, por la que se aprueban los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del curso para la obtención del diploma de estado mayor. *Boletín Oficial del Estado.* 23 de enero, núm. 19 [en línea].

[Consulta: 5-5-2023]. Disponible en https://www.boe.es/boe/dias/2017/01/23/pdfs/BOE-A-2017-688.pdf

- (2018). *PDC-01 Doctrina de Empleo de las FAS*. Ministerio de Defensa [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/pdc-01-a-doctrina-para-el-empleo-de-las-fas-libros-papel.html
- (2019). Protocolo de actuación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para la gestión de la Base Antártica Española Gabriel de Castilla 2019-2022. *Boletín Oficial del Estado*. 27 de junio, núm. 153 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.boe.es/boe/dias/2019/06/27/pdfs/BOE-A-2019-9632.pdf
- (2021). *Directiva 12/21 Campaña Antártica del Ejército de Tierra*. MINISDEF.

Espinosa, J. A., Lerch, J. y Kraut, R. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. En Salas, E., Fiore, S. M. y Cannon-Bowers, J. A. (Ed.). *Team Cognition: Process and Performance at the Inter- and Intra-individual Level,* Carnegie Mellon University. [En línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://dra.american.edu/islandora/object/auislandora%3A64103/datastream/PDF/view

Essens, P. *et al*. (2010). *CTEF 2.0 – Assessment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verification of Model and Instrument*. Research and Technology Organization of NATO [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA534290.pdf

Fournier, J. (2022). Competencias del Oficial de Estado Mayor. En: *XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN*. Madrid, 19 de septiembre.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, pp. 25-31 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Golembiewski, R. T. (1979). *Toward the responsive organization*. Utah: Brighton.

González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 29(1), pp. 32-40 [en línea]. [Con-

sulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77829105.pdf

Grant, A. (2014). *Dar y recibir: Por qué ayudar a los demás conduce al éxito*. Barcelona: Gestión 2000.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-544 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://faculty.washington.edu/mdj3/Ilgen,%20Hollenbeck,%20Johnson,%20&%20Jundt%20(2005).pdf

Lang, J. C. y Lee, C. H. (2005). Identity accumulation, others' acceptance, job-search self-efficacy, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), pp. 293-312 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/4093942

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created-social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269-299 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Maxwell, J. (2003). *Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Nashville: Grupo Nelson.

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), pp. 99-113 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28, pp. 1-14 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ministerio de Defensa. (s. f. a). *Base Antártica Española Gabriel de Castilla* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023] Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/basegabrieldecastilla/index.html

- (s. f. b). *Campaña Antártica del Ejército de Tierra, Proyectos Científicos* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/antartica/Proyectos_cientificos/index.html

- (s. f. c). *Campaña Antártica del Ejército de Tierra, Histórico dotaciones* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Antartica/antartica/Historico_Dotaciones/index.html

North Atlantic Treaty Organization. (2017). *NATO Research and Technology Organisation* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_65174.htm

Pérez, C. y Carranza, M. (2007). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Panorama Administrativo Journal*, 2, pp. 100-108 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/5003380_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL

Peterson, D. K., Puia, G. M y Suess, F. R. (2003). Yo Tengo La Camiseta (I Have To Shirt On): An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2) [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190301000208

Picryl. (2024a). *Elephant island party – A group of men standing next to each other in the snow* [en línea]. [Consulta: 15-03-2024]. Disponible en: https://picryl.com/media/elephant-island-party-ac6d23

- (2024b). *South – the story of Shackleton´s last expedition , 1914-1917 – All Safe! All Well!* [en línea]. [Consulta: 15-03-2024]. Disponible en: https://picryl.com/media/south-the-story-of-shackletons-last-expedition-1914-1917-all-safe-all-well-3eb2f9

Quezada, M. A. y Ulloa, I. J. F. (2015). Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del «engagement» en el entorno laboral. *ECA Sinergia*. Universidad Técnica de Manabí (UTM), 7, pp. 150-164 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197634

Reis, D. P. y Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Jour-*

nal, 54(2), pp. 141-153 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAUSP-07-2018-0046/full/pdf?title=team-effectiveness-the-predictive-role-of-team-identity

Rico, R., Alcover de la Hera, C. M. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), pp. 47-71 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004

Rico, R. *et al.* (2011). Procesos De Coordinación En Equipos De Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 32(1), pp. 59-68 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210007.pdf

Riketta, M. y van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), pp. 490-510 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/223393000_Foci_of_Attachment_in_Organizations_A_Meta-Analytic_Comparison_of_the_Strength_and_Correlates_of_Workgroup_Versus_Organizational_Identification_and_Commitment

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Prentice-Hall.

Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadership Journal*. [En línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

Sadurní, J. M. (2022). Ernest Shackleton y su legendaria aventura a bordo del Endurance en la Antártida [en línea]. *Historia National Geographic.* [Consulta: 21-5-2023]. Disponible en: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/ernest-shackleton-y-su-legendaria-aventura-a-bordo-endurance-antartida_17884

Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2004). Psicología Organizacional Positiva. En: Palací F. (Coord.). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: http://www.want.uji.es/wp-con-

tent/uploads/2017/10/2005_Salanova-Mart%C3%ADnez-Llorens-Psicolog%C3%ADa-Organizacional-Positiva.pdf

Sarraille, M. y Randle, G. (2020). *The Talent War*. LIONCREST.

Serra, J. (2013). Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, 822, pp. 238-242 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/a/raa_822_2013.pdf

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. y Barker, A. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326

Schneider, S. K. y Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relations*, 52(11), pp. 1445-1467 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679905201105

Shore, L. M. *et al.* (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), pp. 117-133[en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/223029820_Diversity_in_organizations_Where_are_we_now_and_where_are_we_going

Soberanes Rivas, L. T. y De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 9, pp. 120-127 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Tallada, M. (2020). Positivismo AMDA. En: *MRC International people training*, 20 marzo de 2020 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=GKuXwOAMe0Q

Universidad Carlos III. (s. f.). *Diccionario de Competencias Universidad Carlos III* [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.uc3m.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blob-

header=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Cache-Control&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D%22Diccionario_de_Competencias_%28en_proceso_de_elaboracion%29.pdf%22&blobheadervalue2=private&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1371558457850&ssbinary=true

Utrecht University. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford Science Publications.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51(3), 355-387 [en línea]. [Consulta: 5-5-2023]. Disponible en: https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1464-0597.00951

West, M. A. y Farr, J. L. (1991). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.