



XXVIII CAGRRHH

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

SECCIÓN DE ALTOS ESTUDIOS

TCOL. Margarita PARDO DE SANTAYANA GALBIS

16 de noviembre de 2024

ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

ÍNDICE

ÍNDICE	1
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CONCEPTO DE TALENTO APLICADO AL EJÉRCITO.....	2
2.1. CONCEPTOS RELACIONADOS.....	3
2.1.1. Los conocimientos.....	3
2.1.2. La habilidad.....	3
2.1.3. Las actitudes.....	4
2.1.4. Competencia.....	4
2.1.5. Aptitud.....	4
3. LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	5
3.1. LA CAPTACIÓN DEL TALENTO	5
3.2. LA SELECCIÓN DEL TALENTO EN EL ET.....	6
3.3. LA IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO	7
3.4. EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESE TALENTO	7
3.5. LA RETENCIÓN DEL TALENTO	8
4. CONCLUSIONES.....	9
5. PROPUESTAS	9
BIBLIOGRAFÍA	1

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

«El talento es como un árbol, el éxito es como su fruto; ambos dependen del cuidado que reciban».

Platón

1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que el talento humano es hoy en día más necesario que nunca por la complejidad del entorno operativo donde los ejércitos deben desenvolverse. Así, en el documento de análisis “Siglo XXI: ¡Un nuevo orden mundial!... ¿Y un nuevo poder?” (SÁNCHEZ HERRÁEZ, 2024), se expone que la complejidad y el caos que caracteriza al siglo XXI, motivados por la gran cantidad de actores, la multitud de interacciones, de poderes y fuerzas afectadas, dificultan enormemente la toma de decisiones. Este entorno también complica, en gran medida, la posibilidad de realizar cualquier tipo de predicción o proyección para identificar los retos futuros.

En el entorno militar, la publicación doctrinal PDC-01 (B) “Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas” (DEFENSA, 2024), explica cómo la base para que una organización operativa alcance el éxito en la misión, es que se disponga de la capacidad de combate necesaria, siendo la capacidad de combate la aptitud que tiene una fuerza militar para cumplir la misión que se le encomendó. Cuando se profundiza en los tres componentes de la capacidad de combate, el componente moral, el intelectual y el físico, se pone de manifiesto que lo fundamental de esta capacidad reside en la persona; la predisposición para acometer la misión y la capacidad intelectual para resolver de la manera más eficiente la tarea. Estamos hablando de talento.

Por todo ello, no cabe duda de que en el entorno operativo actual, el talento humano es indispensable para hacer frente a los enormes desafíos a los que nos enfrentamos. Esta necesidad se constata también por el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) del Ejército de Tierra (ET) en el documento de análisis, “La gestión del talento en el ET” (MADOC, 2019), cuando se indica, ya en su introducción que, para poder innovar, transformar la preparación y liderar las organizaciones operativas futuras, el recurso estratégico del que se dispone es el talento.

Enrique Biosca (BIOSCA PONCE, 2016), define la gestión del talento como “*la correcta y eficiente distribución del capital humano de las organizaciones en aquellos puestos donde más desarrolla sus capacidades*”, explicando que no se trata tanto de la gestión de las competencias actuales del personal, sino de buscar cuál es el potencial de las personas para ocupar puestos futuros que favorezcan los intereses de la organización. Se impone, por tanto, la necesidad de captar, seleccionar, desarrollar y emplear eficazmente el talento del personal del ET para ser capaces de generar la capacidad de combate que exigen los conflictos actuales.

2. CONCEPTO DE TALENTO APLICADO AL EJÉRCITO

La Real Academia Española en su acepción de aptitud (RAE, 2014), define el talento como “*la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad*”, sin embargo, las actividades que deben desempeñarse en el Ejército son innumerables y todas ellas necesarias, por lo que resulta difícil priorizar unas sobre otras. Por tanto, talento ¿para qué?, ¿qué talento se necesita?

Además, un aspecto que dificulta la definición de qué es el talento, es el hecho de que este concepto no se queda en la capacidad para realizar de forma exitosa una actividad, sino que se refiere más a la “potencialidad” de hacerlo y extender ese éxito a otras actividades.

Se ha definido el talento como la suma necesaria de saber, tener los conocimientos necesarios, saber aplicarlos o la habilidad para ello, pero sobre todo la voluntad y el compromiso para hacerlo y la capacidad de evaluar los resultados y actuar en consecuencia.

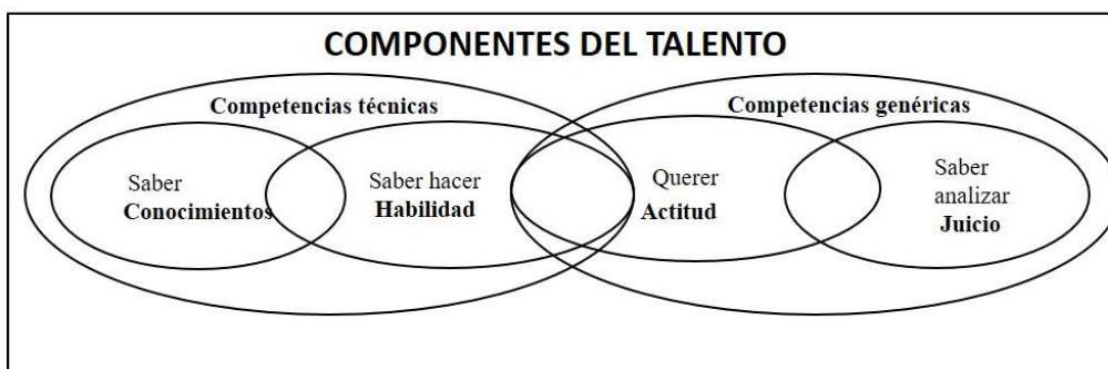


Figura del documento de análisis “La gestión del talento en el Ejército de Tierra”. Septiembre de 2019. MADOC.

Este aspecto es clave y así, Enrique Biosca en el documento “La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica” (BIOSCA PONCE, 2016), desarrolla este aspecto haciendo hincapié en que la verdadera gestión del talento es la que genera compromiso, algo fundamental para las organizaciones.

Por otro lado, Ana Orantos (ORANTOS, 2016), explica que *“el talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa”*. Es muy interesante el hecho de que esta autora traiga a colación la inteligencia emocional, pues se tiende a interpretar el talento como una característica individual cuando precisamente, la inteligencia emocional trata de la proyección hacia nuestro entorno. Según Santiago Delgado Campbell, (DELGADO CAMPBELL, 2016), la inteligencia emocional es *“una habilidad para usar las emociones, para que estas nos ayuden a resolver los problemas que se nos presentan en la vida diaria de una mejor manera”*. Esta es precisamente la idea que plantea el MADOC cuando señala que en las organizaciones militares, la gestión del talento consiste en saber pasar del talento individual al del equipo. El líder tiene que ser capaz de transformar su talento al servicio de la institución, creando así valor añadido y generando confianza en la sociedad a la que sirve.

También es interesante destacar que en distintos estudios se diferencia entre el talento que se considera innato y el producto de la interacción o el aprendizaje o adquirido. Mientras que el talento innato posiblemente se conservará de forma perpetua, el talento adquirido habitualmente requiere un cierto nivel de práctica para mantenerse.

2.1. CONCEPTOS RELACIONADOS

A continuación, como soporte intelectual para desarrollar el análisis, vamos a desglosar cada uno de los conceptos:

2.1.1. Los conocimientos.

Este es el concepto más obvio, entendido como el conjunto de contenidos informativos necesarios para comprender una realidad o realizar una tarea o actividad.

2.1.2. La habilidad.

Según el profesor Ángel Martínez Moreno (MARTÍNEZ MORENO, 2014), se trata de *“técnicas o procedimientos de acción que la persona interioriza (y a menudo convierte en automatismos) y que le permiten la realización de actividades prácticas que pueden ser de diferente tipo: manipulativo, relacional e intelectual”*.

Este profesor continúa explicando que este saber generalmente se mantiene estable en el tiempo y que normalmente se puede aplicar en diferentes entornos y actividades.

2.1.3. Las actitudes.

Se puede definir la actitud como la predisposición de una persona ante una situación o tarea. Nuestra actitud ante cualquier situación estará siempre condicionada por aspectos internos como nuestra experiencia, valores, emociones o creencias y por aspectos externos como cultura de la organización, situación económica u otros. Por ello, las actitudes condicionan las metas que nos planteamos o el rendimiento que somos capaces de generar.

El profesor Martínez Moreno explica que cuando se considere necesario cambiar las actitudes de determinadas personas o grupos, habrá que tener en cuenta que esto requerirá cambiar valores, normas, creencias, etc.

2.1.4. Competencia.

Destacar la definición del concepto que hizo el profesor Richard Boyatzis (BOYATZIS, 1982) en su libro "Competent manager: a model for effective performance" donde destaca que "*competencias son el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.*"

El doctor Tejada (TEJADA ZABALETA, 2003) explica que la competencia es un "*saber hacer en contexto*". Lo desarrolla diciendo que es un conjunto de comportamientos que para lograr un resultado exitoso en un determinado contexto. Lo más reseñable de esta definición es la especificidad del entorno. Eso implica que una competencia en la vida civil no tiene porqué resultar eficaz en el entorno militar y viceversa.

2.1.5. Aptitud.

Según Gregorio Fingermann (FINGERMANN, 1954), desde el punto de vista de la psicología se define la aptitud como "*toda disposición natural para realizar algo en forma eficiente*". Por otro lado, Binois (BINOIS, 1960) explica que las aptitudes "*aparecen con mayor o menor precocidad y su desarrollo es desigual, en unas personas puede ser rápido pero puede detenerse bruscamente en un nivel inferior, mientras que en otras es más lento pero más prolongado y alcanza un nivel*

superior. Además no es rectilíneo, ya que el ritmo de desarrollo depende de múltiples condiciones: biológicas, geográficas, sociales”.

3. LA GESTIÓN DEL TALENTO

Parece obvio empezar este análisis describiendo qué significa que una organización identifique la gestión del talento como eje de su gestión de personal. El doctor Tejada (TEJADA ZABALETA, 2003) lo describe como que *“es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno”.*

No se trata tanto de quién es, sino de quién puede llegar a ser. Pero el camino es largo y se empieza por atraer a un determinado tipo de personas, seleccionar a las más adecuadas, formarlas y situarlas allí donde marcan la diferencia.

Por tanto, la gestión del talento en el ET debería comprender:

1. La captación de talento.
2. La selección de talento.
3. La identificación de ese talento.
4. El desarrollo y aplicación de ese talento
5. La retención del talento.

3.1. LA CAPTACIÓN DEL TALENTO

Como hemos visto, uno de los componentes del talento, posiblemente el más importante y difícil de apreciar, es la actitud que se fundamenta en valores, creencias o ilusiones. Es muy difícil saber si se está captando a la persona correcta mediante mensajes en redes sociales o medios de comunicación; los arquetipos promocionados para la captación son dañinos porque muestran una realidad muchas veces sesgada.

La única forma correcta de captar el talento adecuado es a través de la convivencia con la realidad del Ejército. Así, en muchos casos, aquellos que han tenido contacto previo con la Institución entienden sus mecanismos y comprenden si ese es su lugar o no. Lo ideal es promover situaciones en las que se produzca la convivencia de jóvenes con el Ejército para que, a través del conocimiento, atisben si ese es el entorno en el que quieren o pueden desarrollar sus capacidades. Igualmente importante es una mayor difusión de la cultura de defensa nacional que promueva el interés general por las Fuerzas Armadas. Si no existe un conocimiento realista

previo que no esté basado en estereotipos difundidos a través de películas y redes sociales, es difícil que los jóvenes se acerquen a los ejércitos y se puede perder mucho potencial.

3.2. LA SELECCIÓN DEL TALENTO EN EL ET

El único criterio que se sigue para seleccionar al personal que accede a los centros de formación de oficiales y suboficiales por el sistema de acceso directo es la nota obtenida en la Evaluación del Bachillerato para el Acceso a la Universidad (EBAU), en la que las calificaciones en las asignaturas de física y matemáticas son determinantes. Por este procedimiento se está valorando exclusivamente el rendimiento académico, cuando el individuo podría presentar otras carencias fundamentales para ser un buen líder. En este sentido, en el documento “La identificación del talento en la formación profesional. Diseño y resultado de una estrategia” (PÉREZ LUJÁN, 2008) se señala que existe un consenso en el entorno académico con respecto a que el talento de los alumnos no se debe asociar única y exclusivamente a su rendimiento académico. La ventaja de un sistema que solamente mide dicho rendimiento es la objetividad y la sistematicidad pero los resultados docentes no son siempre un indicador fiable y puede ser necesario contrastar dichos resultados con otro tipo de pruebas.

El punto de partida debería ser identificar qué tipo de talento o de talentos son necesarios para personal del ET para el desarrollo de sus cometidos específicos, de manera que lo realicen de manera sobresaliente. El modelo de pruebas de acceso basado en conocimientos que al ser evaluados por diferentes Comunidades Autónomas, no son siempre equiparables, y unas someras pruebas físicas y reconocimientos psicológicos y médicos que tan solo buscan disfunciones, aporta muy poco. Con este sistema, solamente se escoge a personal con un perfil científico que no demuestra otras cualidades.

Como se ha descrito, entre las competencias técnicas del talento se encuentran los conocimientos, pero también las habilidades. Siendo los cuadros de mando del ET los directivos de esta organización, podemos fijarnos en las habilidades de los directivos eficaces descritas por Whetten y Cameron (WHETTEN Y CAMERON, 2011). Estas son:

1. Comunicación verbal (incluye escuchar).
2. Manejo del tiempo y del estrés.
3. Manejo de decisiones individuales.
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas.
5. Motivación e influencia en los demás.
6. Delegación.

7. Establecimiento de metas y de una visión.
8. Autoconocimiento.
9. Formación de equipos.
10. Manejo de conflictos.

Como se aprecia de forma intuitiva, estas habilidades se alinean mucho mejor con el concepto de oficial o suboficial del ET, tal vez deberían ser valoradas en los procesos de selección de ese talento.

3.3. LA IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Partiendo de la base de que hemos captado y seleccionado adecuadamente el talento que queremos y, tras un periodo necesario de formación y posterior maduración profesional en el Ejército, esto es, tras la formación inicial y los empleos iniciales (sargento y sargento primero, teniente y capitán), la Institución debería poder contar con un amplio conocimiento de los individuos y su adaptación al entorno.

Para ello son fundamentales todas las herramientas de la psicología y la sociología; test de personalidad 360º, entrevistas, evaluaciones, etc. Se debe huir de patrones establecidos, es posible que un individuo pueda despuntar en un campo totalmente distinto al ya recorrido pero que, debido a la resistencia al cambio, nunca explore.

Será en los empleos de comandante y brigada y sucesivos dónde verdaderamente el talento pueda ejercerse con eficacia, primero por nivel de responsabilidad y segundo por madurez de la personalidad y de la capacidad profesional.

3.4. EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESE TALENTO

Partiendo de que, gracias a la correcta captación de aquellas personas con la “potencialidad” para desarrollar los comportamientos adecuados, es decir, con el talento que necesita el ET, se dispone de un amplio conocimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de los cuadros de mando del Ejército, para que ese talento sea eficaz, hay que desarrollarlo y aplicarlo adecuadamente.

La clave del éxito es, por un lado, el profundo conocimiento de la persona, sobretodo de lo que no cuenta; sus inquietudes, sus pasiones, sus metas...Y, por otro lado, saber qué perfil quiero en cada puesto. Pero no la fría descripción de tareas y cometidos, sino hasta qué nivel quiero llevar el desempeño de ese puesto. En la honesta conversación entre la institución y la persona, alineando metas y objetivos, debe identificarse dónde el individuo encaja, para que el talento que

posee crezca, se desarrolle y ofrezca a la persona la satisfacción de sentirse completa y a la institución la oportunidad de progreso que implica.

Este esfuerzo que hemos visto como crucial, se basa en una gestión de personal mucho más próxima, menos basada en criterios de evaluación y más en comprensión de la personalidad del individuo.

Desde el punto de vista de la gestión del talento, los criterios de evaluación basados principalmente en baremos obtenidos en base a cursos, destinos, recompensas, etc., no son completos. El ET debería entender qué perfil necesita en cada puesto y en sus distintos niveles de responsabilidad y cubrirlo con la persona más idónea. Es cierto que este sistema puede caer en la arbitrariedad, pero el sistema actual se limita a marcar un “patrón objetivo” único para la promoción del personal.

En la Orden Ministerial 55/2010 que regula el Informe Personal de calificación, explica que se debe facilitar una orientación profesional individualizada a todos los militares para que adecuar su carrera profesional a las necesidades de la organización. Sin embargo, las calificaciones personales no siempre se completan con los mismos criterios ni con la visión de qué necesita la Institución.

Por otro lado, la IT 20/15 del MAPER, habla de la importancia de la tutoría temprana de los cuadros de mando para que puedan prepararse para asumir mayores responsabilidades en el futuro. Esto, que parece tan importante, hasta hace relativamente poco tiempo se reducía a una entrevista a los tenientes coroneles en fechas previas a dejar el mando de unidad, esto es, con unos 27 años de servicio. Cabe mencionar que en los últimos años se ha avanzado en el ámbito de la orientación mediante la obtención de información sobre los cuadros de mando con informes que permiten evaluar la actuación de los oficiales durante determinados tiempos de mando. Se empieza a valorar, no sólo qué se ha mandado sino cómo se ha mandado.

3.5. LA RETENCIÓN DEL TALENTO

Algunos analistas han estudiado los pilares para la retención del talento humano en una organización concluyendo que la clave es que el diseño del perfil de los puestos de trabajo se adecúe al potencial de la persona para que éste pueda desarrollar todo su potencial y estando más involucrado, fomentando así la iniciativa y el compromiso personal.

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito de la empresa privada, en las FAS no existe un problema de fuga de talentos sino que el problema es más bien el contrario. Se cuenta con personal muy formado y cualificado, con una gran experiencia profesional pero que no puede continuar con una carrera vertical y para

el que se buscan puestos que a veces resultan frustrantes por no ser los más adecuados para el profesional que los ocupa.

Por lo tanto, en el ET el problema no es que la persona con talento se vaya, sino que comience o siga haciendo el esfuerzo de ejercerlo allá dónde es realmente necesario o interesante para la Institución. Para ello, la persona tiene que percibir que la Institución cree en ella y que dispone del margen de iniciativa necesario para desarrollar ese talento en toda su amplitud. También es fundamental, para que se sienta parte de la solución, una buena política de comunicación en la que de forma transparente entienda los procesos del entorno, los objetivos y los límites.

4. CONCLUSIONES

En el entorno operativo actual, complejo, cambiante y ambiguo, en el que para prevalecer hace falta exprimir todo el talento de los hombres y mujeres del Ejército, la gestión de personal debe dejar de basarse principalmente en criterios numéricos y administrativos, para continuar avanzando en el profundo conocimiento de sus miembros que permita obtener el mayor partido posible a su potencialidad. Y este conocimiento debe adquirirse en el momento preciso, ni muy pronto cuando el talento adquirido todavía no se ha producido ni muy tarde cuando una parte de ese talento ya no es aprovechable.

Una vez hecho esto, se debe perder el miedo al error y dar margen de maniobra para que ese talento se desarrolle y produzca los frutos de la genialidad que contiene. Y, sobre todo, plantear criterios de gestión de personal que prioricen el aprovechamiento de esas capacidades individuales que van a marcar la diferencia.

Las soluciones a los complejíssimos problemas del mundo actual posiblemente no saldrán únicamente de aquellos que, de manera más aplicada, han obtenido los mejores resultados académicos o seguido una trayectoria única, sino que se obtendrán, en muchas situaciones, de forma espontánea, de quienes tienen los conocimientos, las habilidades, la pasión y la inteligencia para identificarlas gracias a su motivación. Corresponde al Ejército potenciar esta motivación para obtener los mayores logros.

5. PROPUESTAS

A pesar de haber sido ya descritas en los apartados correspondientes y, por concretar, estas son:

- Para captar el talento adecuado promover la convivencia de los jóvenes con el ET para que verdaderamente atisben si ese puede ser el lugar dónde

crecer. La cultura de defensa es un pilar fundamental para avanzar en este objetivo.

- Seleccionar al personal partiendo efectivamente de una nota umbral suficiente de sus estudios, pero valorando mediante algún tipo de proceso selectivo a aquellos que muestren los rasgos que busca la Institución.
- Iniciar el conocimiento exhaustivo de la persona desde su incorporación para que, una vez alcanzada la madurez personal y profesional, el ET sepa quién es y en qué puestos puede desarrollar sus cometidos de la manera más eficiente y eficaz para la Institución.
- Gestionar la provisión de vacantes de forma que el perfil del puesto de trabajo esté menos definido por las tareas sino por las metas a alcanzar y asegurar que la persona que cubre cada vacante es efectivamente la que reúne los mejores rasgos y dispone del talento para alcanzar las más altas cotas de eficacia.
- Promover que cada persona ocupa el puesto en el que puede desarrollar su talento y dotarle de la iniciativa y autonomía para que sienta que desarrolla su personalidad con plenitud.

Madrid, 16 de noviembre de 2024

LA TENIENTE CORONEL

Fdo.: Margarita PARDO DE SANTAYANA GALBIS

(3822)

BIBLIOGRAFÍA

BINOIS, RENÉ. 1960. La psicología aplicada. 1960.

BIOSCA PONCE, ENRIQUE. 2016. La gestión del talento en las Fuerzas Armadas. Una decisión estratégica. *Documento de investigación del IEEE*. 2016. Vol. Noviembre.

BOYATZIS, RICHARD. 1982. *Competent manager: a model for effective performance*. 1982.

DEFENSA, MINISTERIO DE. 2024. Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas. *PDC 01 (B)*. 2024.

DEFENSA, Ministerio de. 2010. Orden Ministerial 55/2010. 2010.

DELGADO CAMPBELL, SANTIAGO. 2016. ¿Qué es la inteligencia emocional? https://o.b5z.net/i/u/2176192/f/Que_es_inteligencia_Emocional-1.pdf. 2016.

FERNANDO ALEXIS NOLAZCO Y DIEGO A, RODRÍGUEZ. 2020. los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Research Journal*. Perú : INNOVA, 2020. Vol. 5, 1.

FINGERMANN, GREGORIO. 1954. Fundamentos de Psicotecnia. s.l. : EL ATENEO, 1954.

MADOC. 2019. La Gestión del Talento en el Ejército de Tierra. *Documento de Análisis*. Granada : s.n., 2019. septiembre.

MANDO DE PERSONAL, EJÉRCITO DE TIERRA. 2015. Instrucción Técnica 20/15. 2015. Vol. Diciembre.

MARTÍNEZ MORENO, ÁNGEL. 2014. Habilidades VS Capacidades. <https://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Habilidades%20y%20Capacidades.pdf>. 2014.

ORANTOS, ANA. 2016. La excelencia y la sobrevaloración del talento. 2016.

PÉREZ LUJÁN, DALGYS. 2008. La identificación del talento en la formación profesional, Diseño y resultado de una estrategia. *Revista Complutense de educación*. 2008.

RAE. 2014. Diccionario de la lengua española. *23 Edición*. 2014.

SÁNCHEZ HERRÁEZ, PEDRO. 2024. Siglo XXI: ¿Un nuevo orden mundial!...¿Y un nuevo poder? *Documento de análisis IEEE*. 2024. 28/2024.

TEJADA ZABALETA, ALONSO. 2003. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. Barranquilla, Colombia : s.n., 2003. 12.

TORRES, ARTURO. 2017. La teoría de las aptitudes mentales primarias de Thurstone. *Portal de Psicología y mente*. 2017.

WHETTEN Y CAMERON, DAVID Y KIM. 2011. Desarrollo de habilidades directivas. 2011.