

# CÓMO IDENTIFICAR EL TALENTO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

José Alberto Sánchez Romero  
Comandante INF, CG, ET (ESP)

## RESUMEN

Para las organizaciones, ya sean del sector público o del privado, la gestión del talento tiene una gran relevancia, la cual se ha visto incrementada en los últimos años. Dentro de la gestión del talento, una de sus partes principales es la identificación del talento que tienen los empleados que trabajan en la organización. Para ello se utilizan diferentes herramientas. El Ejército de Tierra, como institución que se compone de una gran cantidad de personal, dispone de métodos para evaluar a sus miembros pero ¿Son de verdad eficaces a la hora de identificar el talento? Este trabajo persigue analizar dichos métodos, así como otros que se utilizan en dos empresas del sector privado. Con ello se pretende comparar los diferentes procedimientos de manera que permita extraer conclusiones relevantes acerca de si las herramientas que utiliza el Ejército de Tierra son efectivas para identificar y evaluar el talento de sus miembros.

### Palabras clave

Talento, evaluación del talento, competencias, potencialidad.

## ABSTRACT

*For organizations, whether in the public or private sector, talent management has a great relevance, which has increased in recent years. One of the main parts of the talent management is the identification of the talent of the employees working in the organization. Different tools are used for this purpose. The Army, as an institution with a large number of personnel, has methods to evaluate its members but, are they really effective in identifying talent? This work aims to analyze these methods, as well as others used in two private sector companies. The aim is to compare the different procedures in order to draw relevant conclusions about whether the tools used by the Army are effective in identifying and assessing the talent of its members.*

### Key words

*Talent, talent assessment, competencies, potentiality.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Ejército de Tierra (ET) tendrá que hacer frente a innumerables amenazas en unos escenarios altamente volátiles, inciertos y de gran complejidad. Para ello, el talento se convierte en un recurso estratégico para liderar la organización y poder afrontar los cambios que se produzcan a través de la innovación, la transformación y la visión (MADOC, 2019).

Las personas cobran una importancia capital en el ET, el cual, como institución, debe gestionar el talento con el que cuenta entre sus miembros. Y es por ello que la identificación y evaluación del talento se convierte en una parte fundamental de dicha gestión.

Es por este motivo que se pretende comprobar en este trabajo de investigación si las herramientas de evaluación que dispone el ET son adecuadas para medir el talento entre sus miembros.

Para ello, se va a proceder a describir una serie de conceptos claves como son el talento, las competencias o la potencialidad, así como las principales herramientas de evaluación.

Posteriormente se analizarán los métodos que utilizan dos organizaciones civiles como son Carrefour, BBVA y los del ET. Con ello se extraerán una serie de conclusiones relativas a si los procedimientos utilizados en el ET son adecuados para identificar y evaluar el talento.

## **2. EL TALENTO**

Para hablar del talento se hace necesario definir el término. La Real Academia Española (RAE) propone tres acepciones que se ajustan al tema del estudio. En la primera, define el talento como “inteligencia, capacidad para entender”. La segunda como “aptitud, capacidad para el desempeño de algo”. La última definición es la de “persona inteligente o apta para una determinada ocupación”.

Por lo tanto, no cualquier persona tiene porque tener talento. Para poder ser considerada una persona como un talento debe de estar en posesión de alguna capacidad que la aporte valor (Chiavenato, 2008). El talento contiene cuatro componentes:

- Conocimiento. La sabiduría que el individuo posee.
- Habilidad. Entendida como la capacidad para aplicar ese conocimiento en acciones concretas.
- Juicio. Capacidad de análisis, de obtención de información, analizarla con espíritu crítico, ser capaz de priorizar.

- Actitud. Determinación para llevar a cabo las acciones.

El talento es el resultado de multiplicar tres factores; la competencia, el compromiso y la contribución. Las competencias se definirán más adelante. El compromiso con la organización está relacionado con los valores que les proporciona la empresa y con los que el individuo se siente identificado. La contribución hace referencia a la aportación del trabajador (Ulrich, 2017).

Ya en el ámbito de las Fuerzas Armadas, “el talento se refiere a aptitudes que poco tienen que ver con conocimientos técnicos, operativos o tecnológicos que siempre se pueden aprender, sino más bien con cualidades emocionales como la capacidad de aprender, la capacidad de comunicar, la resiliencia, la flexibilidad o el liderazgo” (Biosca, 2016, p.8).

El talento suele estar relacionado con una cualidad innata que a su vez puede ser perfeccionadas a través de la práctica y el entrenamiento. Para el militar, el talento se centra en “cualidades emocionales tales como la capacidad y la voluntad de aprender, la habilidad para comunicar de forma efectiva, la resiliencia, el compromiso, la flexibilidad, el liderazgo y sobre todo, la vocación” (MADOC, 2019, p.10).

## **2.1. COMPETENCIAS**

La competencia pueden definirse como “característica que subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spenser y Spenser, 1993, p. 9).

En el ámbito de las FAS, se considera que existe una relación muy estrecha entre estas competencias emocionales y el liderazgo militar, siendo su perfeccionamiento, a través del aprendizaje implícito, un aspecto muy importante (Parrilla, 2013).

Continuando en el ámbito castrense, para Enrique Biosca Ponce las competencias tienen cuatro componentes diferenciados; conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. Todos estos componentes pueden ser perfeccionados, aunque algunos son más dependientes de las características personales, como es el caso de las aptitudes. Las actitudes están íntimamente relacionadas con ideas, valores, motivaciones, etc., que si nos enfocamos en el ámbito de las FAS las actitudes son lo que se define en la organización como valores (Biosca, 2016).

## **2.2. POTENCIALIDAD**

Después de identificar el talento que poseen los empleados, hay que estudiar cuales de ellos tienen potencial para ser efectivos en puestos de mayor responsabilidad (Luna, 2018).

Potencial es la posibilidad que demuestra un individuo de ser en un futuro mejor de lo que es en la actualidad (Silzer y Church, 2010).

Potencial, entonces, hay que entenderlo como un concepto diferente al de rendimiento, ya que un desempeño adecuado en el momento actual no implica un rendimiento igual en un futuro y en otro rol diferente.

## **2.3. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO**

El reclutamiento interno es el proceso por el cual la organización intenta cubrir las vacantes con sus propios empleados, sin necesidad de acudir al reclutamiento externo (Chiavenato, 2009).

Si se quiere identificar el talento de los trabajadores, van a ser necesarias una serie de herramientas que evalúen a los empleados. Así se conseguirá no desperdiciar el talento interno (Jericó, 2008).

### **2.3.1. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño la define Idalberto Chiavenato como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo” (Chiavenato, 2009, p.202). Estas evaluaciones dan una información muy valiosa a la organización.

En las evaluaciones del desempeño por competencias, el primer paso es definir las competencias y los criterios que en los cuales se divide cada una de ellas y que van a formar el mapa de competencias de la organización. Además, es necesario establecer los niveles a alcanzar que se van a medir en las competencias. La descripción de los diferentes puestos de trabajo debe hacerse acorde a las competencias que se han descrito anteriormente (Alles, 2002).

Otro sistema es la evaluación 360°. Es un método de evaluación del desempeño en el cual el trabajador es evaluado por todo su entorno cercano. Este entorno comprende a su jefe, sus compañeros, sus subordinados o incluso los proveedores o clientes según los casos. Es, por tanto, un sistema de evaluación en el que se obtienen datos de diferentes fuentes (Alles, 2002).

El punto más novedoso y conflictivo de este sistema es la elección de las personas que van a realizar la evaluación. Estos deben ser siempre elegidos por el evaluado. También se puede incluir una autocalificación en la cual el trabajador se evalúa a sí mismo. Y todo ello finaliza con un feedback que el jefe directo proporciona al evaluado para su autodesarrollo, que es el gran objetivo que persigue esta evaluación (Alles, 2002).

Por último, mencionar que aunque la información que proporciona esta herramienta es muy útil, va a ser muy difícil implementarla en organizaciones que no tengan una cultura conveniente. Organizaciones con carácter paternalista o aquellas en las que la jerarquía sea predominante, van a ser más reticentes a implementar la Evaluación 360° o, en el caso de hacerlo, se implementará únicamente en los niveles superiores (Jericó, 2008).

### 2.3.2. Matriz del talento

Esta herramienta, muy utilizada en numerosas organizaciones, es una matriz que viene representada por dos ejes. En un eje se va a reflejar el rendimiento del trabajador y en el otro el potencial que tiene. Se da el valor de 1 a 3 en cada eje y esto produce una matriz de nueve espacios en los cuales se pueden ubicar a los empleados (Luna Arocas, 2018).

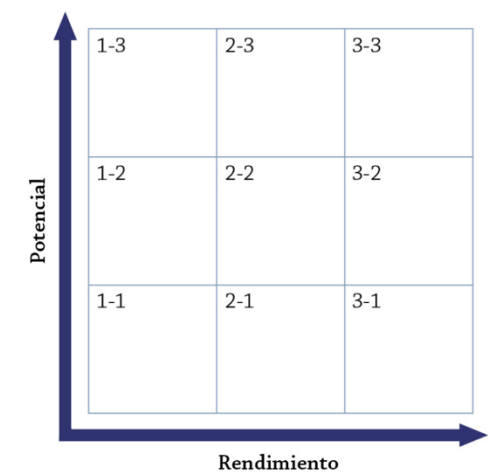


Figura 1. Matriz del talento  
Fuente: (Luna Arocas, 2018).

Por lo tanto, cada uno de los nueve cuadrados de la matriz representa la situación donde se encuentra un empleado respecto a su desempeño y potencial.

Con esta matriz se puede identificar a las personas que son más aptas para ocupar puestos clave y permite a las empresas elaborar planes de sucesión en

determinados puestos a partir de los resultados reflejados en la matriz del talento.

### **3. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO EN CARREFOUR**

Tras la realización de una entrevista con el Gerente de Selección y Desarrollo de la compañía Carrefour España, se ha podido analizar cuál es el sistema de evaluación que utilizan en dicha organización.

Carrefour es una empresa que da mucha importancia a la identificación del talento de sus empleados. Los puestos vacantes, en muchas ocasiones, se cubren con personal de la empresa.

El talento es identificado a través del seguimiento profesional que se realiza una vez al año por todos los componentes de la compañía. Para ello, el sistema que se utiliza es una matriz del talento.

Cada puesto de trabajo tiene asociada una descripción de puesto. En ella se definen las funciones que realiza cada uno de los diferentes puestos. Por otro lado, se valoran las competencias. Estas competencias no están definidas en la descripción de puesto de trabajo sino que son transversales a la categoría de mando.

Desde el Departamento de Selección y Desarrollo se ha elaborado un documento llamado Banco de Competencias. Es un conjunto formado por 31 competencias diferentes que la organización considera relevantes.

El sistema de evaluación involucra a tres personas; el evaluado (N), el superior jerárquico (N+1) y el superior del evaluador (N+2).

El desempeño del empleado se evalúa según 6 funciones que vienen reflejadas en la descripción del puesto de trabajo. La puntuación obtenida en las diferentes preguntas relativas al desempeño profesional harán que el empleado se mueva en el eje X de la matriz del talento y lo situará en una de las cajas que van desde la 1, en el peor de los casos a la 3, en el mejor.

Por otro lado, también se valorarán las competencias que tenga cargadas según su categoría de puesto. El valor obtenido de dicha evaluación de competencias moverá al empleado en el eje Y de la matriz situándole en las cajas que van desde la C, en el caso de salir mal evaluado, hasta la A, en el mejor.

Para finalizar, el N+2 tiene que validar la evaluación. Puede modificar el puesto del trabajador en la matriz en caso que lo considere necesario.

Anualmente, se obtendrá una matriz del talento donde quedará reflejada la posición que ocupan todos los empleados durante ese año.

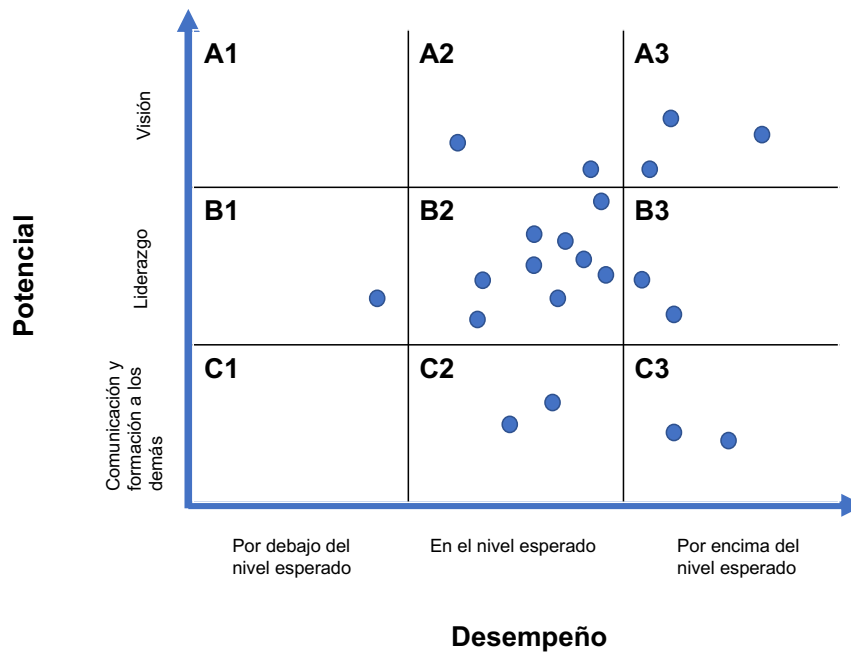


Figura 2. Matriz de talento anual de Carrefour

Fuente: (García, 2022)

#### 4. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO EN BBVA

Al igual que en el apartado anterior, la información se ha obtenido de la entrevista realizada al Principal Manager del Área de Talento y Cultura de BBVA.

El proceso de evaluación anual que utiliza el BBVA es una herramienta que permite unificar los procesos de evaluación de desempeño individual y de valoración de personas. Utiliza la evaluación 360° y se realiza con carácter anual.

En este proceso intervienen diferentes grupos de personas que se dividen en:

- Jefe o jefes de la persona que va ser evaluada.
- Pares. Compañeros que tienen al mismo jefe que el evaluado.
- Colaboradores. Compañeros del evaluado que no tiene dependencia del mismo jefe pero con los que colabora de manera habitual.
- Subordinados. Personal que está bajo dependencia jerárquica del evaluado.
- El propio evaluado que realizará su autoevaluación.

El evaluado seleccionará de entre sus pares y subordinados a aquellos que invita a su evaluación (mínimo de tres). El grupo de colaboradores no aparecerá cargado y será el propio evaluado el que tenga que mandar una invitación (mínimo de tres). Es importante el hecho de que estas evaluaciones son anónimas.

Se valoran 3 apartados diferenciados, la valoración de las personas, el potencial y el desempeño individual.

Por un lado está la valoración de personas. En este apartado se miden las skills (competencias) intrínsecas, que las definen como de “tipo cultural, de liderazgo y transversales “.Son comunes para todos los empleados y son las que aparecen en la figura.

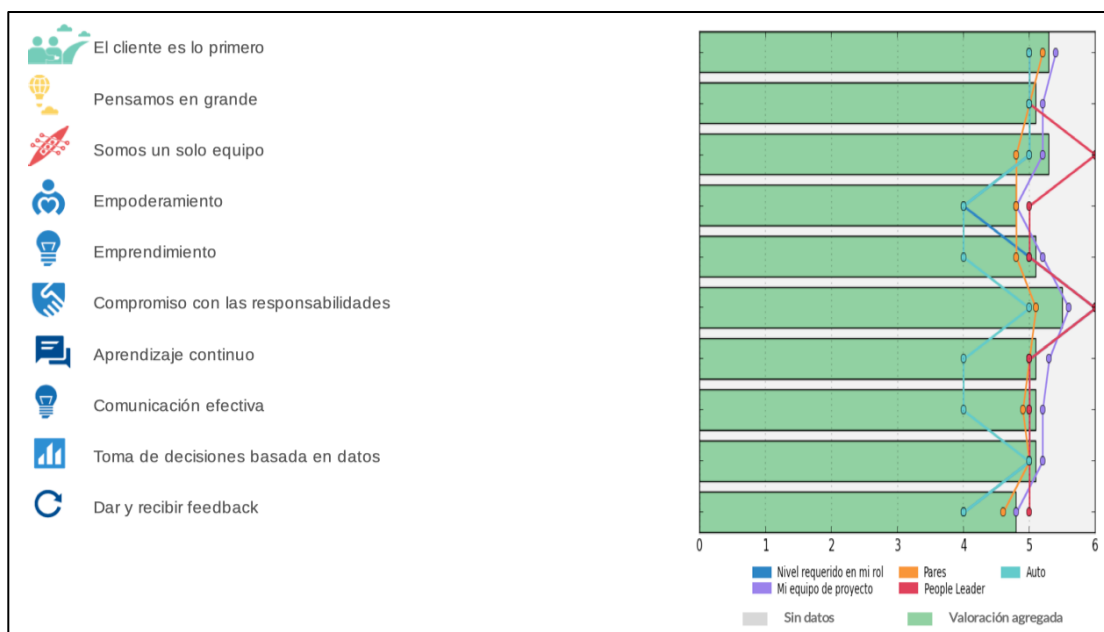


Figura 3. Valoración de personas del BBVA  
Fuente (Rivas, 2023)

Otro apartado es el de potencial. En este se valora del 1 al 5 la capacidad para asumir mayores responsabilidades.

El último apartado es el de desempeño individual. Se valora del 1 al 5 el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los resultados de la evaluación se plasman en una matriz de talento. Esta matriz viene definida por un eje horizontal donde se reflejan los resultados de la valoración de las skills intrínsecas. En el eje vertical se refleja el desempeño de los últimos de los tres últimos años.



Un elemento correctivo que se lleva a cabo a lo largo del proceso es el apercebimiento a los evaluadores. Si el sistema detecta que un evaluador valora muy por encima o por debajo de la media recibirá una notificación para que modere su manera de evaluar. Además, la posición en la matriz sufre posteriormente un proceso de calibración.

Para BBVA este proceso de evaluación es fundamental. La prioridad para la organización es cubrir sus puestos vacantes con talento interno. Por lo tanto, la información obtenida de dichos procesos es de suma importancia para seleccionar al personal más adecuado.

## **5. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO EN EL ET**

Para poder identificar ese personal con talento dentro del ET es necesario disponer de información y que ésta sea adecuada y predictiva para realizar una buena gestión del mismo. Los datos que se va a obtener tiene que ser lo más útil posible. (MADOC, 2019). Tres de las herramientas con las que cuenta el ET son las que se describen a continuación.

### **5.1. INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN (IPEC)**

La normativa que hace referencia a estos informes es la Ley 39/2007, de 19 de diciembre, de la carrera militar. En su artículo 81 define el IPEC como “la valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar”.

“Del IPEC se deduce una información trascendente que permite determinar las cualidades, el desempeño profesional, la capacidad de liderazgo y las potencialidades de los miembros de las Fuerzas Armadas” (MINISDEF, 2010).

El informe es realizado anualmente por una junta de evaluación. Esta junta está compuesta por tres militares, siendo uno de ellos el superior jerárquico del evaluado que recibe el nombre de primer calificador.

El informe será completado teniendo en consideración la opinión de todos los miembros de la junta pero, en caso de que uno de los miembros no esté de acuerdo, podrá dejarlo reflejado en un anexo. Posteriormente interviene el superior jerárquico del primer calificador. Este podrá hacer las valoraciones que considere oportunas dando el visto bueno al informe o, en caso contrario, expresando su desacuerdo con el mismo.

Una vez finalizada su parte en el proceso, el superior jerárquico remite el IPEC al primer calificador para que lo ponga en conocimiento del evaluado, de tal manera que esté plenamente informado de su calificación.

El IPEC consta de 17 conceptos divididos en 3 grupos diferenciados. Los tres grupos son los siguientes:

- Cualidades. Están relacionadas con el ámbito personal. Son 4 apartados, cualidades de carácter, intelectuales, físicas y de relación personal.
- Desempeño. Hacen referencia a cualidades de carácter profesional y consta de once apartados, actitud ante el servicio, organización del trabajo propio, asignación de cometidos, trabajo en equipo, actitud con los superiores, actitud con los subordinados, decisión y mando, eficacia, eficiencia, adaptación a las variaciones de la situación y fiabilidad.
- Prestigio. Se compone de prestigio y capacidad para asumir mayores responsabilidades.

Existe un último apartado que es de capacidades potenciales. Estas no cuentan en la calificación obtenida, pero dan una orientación del potencial que presenta el evaluado en actividades diferentes a las que realiza en su puesto habitual.

Aunque el proceso está perfectamente regulado y la junta valora al evaluado de manera individual, para corregir posibles desviaciones respecto a la forma de evaluar de las diferentes juntas, se emiten internamente ciertos criterios correctores a tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación.

Esto es lo que se denomina “ranking forzado” en el cual se ajusta la evaluación a una regla estadística que afecta a todo el ET. Este sistema obliga a ordenar las calificaciones sin tener en cuenta que una Unidad puede contar con mejor personal que otra, por lo que el mejor, el intermedio y el peor de ambas unidades tendrán una calificación muy similar. Este sistema, aunque pretende corregir desviaciones, lo cierto es que genera rechazo generalizado, injusticias, un clima laboral falto de motivación, dificulta la colaboración y limita la creatividad (Biosca, 2016).

## **5.2. PROCESOS DE EVALUACIÓN**

Los procesos de evaluación es otra de las herramientas de las que dispone el ET y que se han seleccionado para el estudio de la identificación y evaluación del talento.

Este proceso permite ordenar al personal evaluado “reconociendo los méritos atesorados durante el desarrollo de su carrera profesional y permitiendo la selección del personal que demuestre una mayor capacidad para el desempeño

de los cometidos del empleo superior, incentivando la plena disponibilidad para el servicio” (JEME, 2019).

En la figura que se muestra a continuación pueden verse los diferentes conceptos que se tienen en cuenta y la ponderación de los mismos.

Grupos de valoración	Elementos de valoración	Sistema de elección*		Sistemas de clasificación, concurso y concurso-oposición	
<b>GRUPO 1</b> Cualidades y desempeño profesional	a. Cualidades de carácter profesional	15 %	<b>30 %</b>	9 %	<b>20 %</b>
	b. Cualidades personales	5 %		4 %	
	c. Prestigio profesional y capacidad de liderazgo	10 %		7 %	
<b>GRUPO 2</b> Trayectoria y recompensas	d. Trayectoria profesional	27,5 %	<b>55 %</b>	30 %	<b>60 %</b>
	e. Destinos y situaciones	16,5 %		19 %	
	f. Recompensas y felicitaciones	11 %		11 %	
<b>GRUPO 3</b> Formación	g. Enseñanza de formación, cursos de actualización y titulaciones necesarias para el ascenso	5 %	<b>15 %</b>	10 %	<b>20 %</b>
	h. Cursos de perfeccionamiento, altos estudios de la defensa nacional, idiomas y titulaciones del sistema educativo general	10 %		10 %	

Figura 4. Ponderación de los grupos y elementos de valoración

Fuente: (JEME, 2019)

Además, se tienen en cuenta otros elementos como son las pruebas físicas, resultados de reconocimientos psicofísicos, bajas laborales y sanciones. Estos conceptos solo puntuarán de manera negativa (MINISDEF, 2009).

### 5.3. PROCESOS PARA LA ASIGNACIÓN DE PUESTOS DE ESPECIAL INTERÉS (PEI)

La última de las herramientas de las que dispone el ET para identificar y evaluar el talento que se va a analizar son los procesos llevados a cabo para la asignación de destinos de Teniente Coronel (MAPER, 2021b) y Coronel (MAPER, 2021a) a puestos de especial interés y el informe de desempeño que se realiza una vez finaliza su destino en el PEI.

En los empleos de Teniente Coronel (EME, 2021b) y Coronel (EME, 2021a), el ET ha identificado determinados puestos que considera de un interés especial y

en los cuáles focaliza la correcta selección de personal para ocuparlos. Pero en lo referente a los procesos de evaluación cobra mayor importancia el informe de desempeño que se le realiza al personal que ha ocupado los PEI una vez que terminan su tiempo de servicio en los mismos.

Esto es debido fundamentalmente por dos motivos:

- La importancia que el ET concede a la selección de personal para cubrir los PEI.
- Que los IPEC aunque abarcan muchos aspectos, no facilitan que el evaluador argumente las valoraciones.

Por ello, se lleva a cabo un informe de desempeño que “permita evaluar de manera más precisa el desempeño de estos oficiales durante su destino en un PEI, así como las potencialidades de desarrollo profesional en otras áreas que amplíen su perfil, y que se hayan puesto de manifiesto en este periodo” (MAPER, 2021c).

El informe será realizado por el oficial general o coronel que seleccione la Dirección de Personal (DIPE) de entre todos los superiores jerárquicos que el evaluado haya tenido mientras ocupaba el PEI (MAPER, 2021c).

El informe de desempeño es redactado a través de texto libre, no se obtienen valoraciones numéricas. Además del texto, incluye una valoración de “Destacable”, “Correcto” o “Mejorable” en todos los apartados excepto en el de potencialidades. Se valoran 4 aspectos diferentes:

- Disponibilidad y dedicación: Grado de compromiso demostrado y el cumplimiento de las obligaciones con generosidad.
- Liderazgo: Se valora si el evaluado ha sido capaz de crear un entorno de trabajo eficaz, generando confianza e impulsando la iniciativa y si ha mejorado el compromiso de los integrantes de la unidad con los objetivos.
- Desempeño del puesto: Grado en el que ha cumplido los objetivos del PEI en los distintos ámbitos de actuación del puesto.
- Potencialidades: Áreas en las que se considera que podría tener un desempeño eficaz en un futuro.

Por último, mencionar que estos informes son tenidos en cuenta en las evaluaciones para ascenso a Coronel o General de Brigada y en la evaluación para seleccionar los asistentes al Curso de Actualización para el Desempeño de Cometidos de Oficial General (MAPER, 2021c).

## **6. CONCLUSIONES**

De lo visto hasta ahora se pueden extraer las siguientes conclusiones obtenidas de las herramientas que utiliza el ET para evaluar a su personal.

### **6.1. CONCLUSIONES EXTRAÍDAS DEL IPEC**

Se trata de una evaluación de desempeño tradicional mientras que en el Carrefour se utiliza una herramienta de evaluación del desempeño y valoración de competencias transversales. El BBVA sí que utiliza la evaluación 360º como herramienta principal y se centra en valorar las competencias troncales de la empresa, dejando el desempeño en un segundo plano. Por lo tanto, el IPEC se encuentra realmente distanciado de las herramientas más recientes que permiten evaluar el talento. Está centrada principalmente en evaluar los hechos pasados.

Es un sistema único y se valoran los mismos conceptos para todo el personal del ET independientemente del nivel o puesto que ocupen. En una estructura tan jerarquizada y con tantos niveles de mando como es el ET, este punto parece ser una clara deficiencia del modelo.

En el proceso participan la junta de evaluación. Por ello, no es una herramienta que obtiene información de diversas fuentes como puede ser la evaluación 360º del BBVA, pero tampoco deja la obtención de datos en manos de un único calificador como ocurre en Carrefour.

El IPEC al no tener definidas unas competencias clave, ni tenerlas asociadas a los diferentes niveles, los conceptos evaluables pecan de generalistas aunque presenten claras correspondencias con la definición de talento. Carrefour sí que presta mayor atención a la evaluación del desempeño. El BBVA valora también el desempeño de una manera muy simple. Sin embargo, a nivel competencias, las dos organizaciones civiles presentan una clara ventaja.

El uso del ranking forzado representa una clara debilidad del sistema, hasta el punto que genera rechazo y desmotivación.

Por lo anteriormente expuesto, puede concluirse que el IPEC, aunque sea una herramienta de fácil uso y útil, presenta claras deficiencias para medir el talento en el ET y sobre todo, el potencial.

## **6.2. CONCLUSIONES DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN**

Como conclusión del estudio realizado de los IPEC se ha extraído que no es una herramienta adecuada para medir el talento. Por lo tanto, puede considerarse que no son adecuados para identificar el talento, al menos lo que respecta al grupo de valoración 1.

En el grupo de valoración 2 no se mide el talento en sí, ya que se valora que el personal que es evaluado haya ocupado una serie de destinos o haya seguido una trayectoria profesional acorde con lo que la institución quiere y espera de ellos.

Tanto el BBVA como el Carrefour vuelcan los datos obtenidos en un mapa de talento. Esto permite ver la posición que ocupa cada trabajador en la matriz y puede comparar las posiciones de sus trabajadores. El ET no dispone de un mapa de talento pero los procesos de evaluación permiten ordenar a los oficiales por frentes de evaluación. Por lo tanto, aunque de una manera fragmentada, sí que permite tener una ordenación de su personal pero con datos que no son excesivamente relevantes a la hora de evaluar el talento.

Como conclusión final, los procesos de evaluación puede considerarse que no son herramientas efectivas.

## **6.3. CONCLUSIONES DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PEI**

El proceso de asignación de los PEI es muy parecido a los procesos de evaluación anteriormente descritos.

Los informes de desempeño reflejan aspectos clave del talento como el liderazgo, el compromiso o la vocación. Además, permiten al evaluador expresarse libremente a través del formato de texto libre, sin verse sometido a frases previamente confeccionadas, pero presentan dos grandes inconvenientes:

- Se centra únicamente en el personal que ha sido designado para ocupar PEI, por lo que los oficiales que no ocupen estos puestos quedan relegados a un segundo plano y es posible que hayan demostrado tener talento en determinados aspectos que no va a quedar reflejado en informes de desempeño.
- Presenta mayor subjetividad que todos los procesos descritos hasta ahora ya que el evaluado es valorado por una única persona.

Como conclusión final mencionar que aunque miden en gran parte el talento del personal evaluado no son herramientas que se puedan calificar como adecuadas por su marcado componente subjetivo.

Madrid, 23 de mayo de 2023  
EL COMANDANTE

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Sánchez', enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is somewhat stylized and partially obscured by the oval's lines.

Fdo.: José Alberto SÁNCHEZ ROMERO

(3.996)

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2002) *Desempeño por competencias. Evaluaciones de 360º*, 1ª edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Biosca Ponce, E. (2016) “La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica”. Documento de investigación del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional”. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Disponible en: <https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-investigacion/2016/DIEEEINV10-2016.html> [Consulta: 15 de octubre de 2022]

Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009) *El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill

EME (2021a) Directiva 02/22 “Criterios para la asignación de destinos de Coronel a puestos de especial interés para el ET”.

EME (2021b) Directiva 01/21 “Criterios para la asignación de destinos de Teniente Coronel a puestos de especial interés para el ET”.

García Portillo, M. (2023) “Entrevista a D. Mario García Portillo, Gerente de Selección y Desarrollo de la compañía Carrefour España”.

JEME (2019) Instrucción 71/2019, de 18 de diciembre, del Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se desarrollan las valoraciones de méritos y aptitudes, así como los procedimientos y normas a tener en cuenta para la realización de las evaluaciones para el ascenso por los sistemas de elección, clasificación, concurso y concurso-oposición, así como para la selección de asistentes a determinados cursos de actualización en el Ejército de Tierra. Boletín oficial de Defensa (BOD) número 248, de 20 de diciembre de 2019.

Jericó, P. (2008) *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.

Ley 39/2007, de 19 de diciembre, de la carrera militar. Boletín Oficial del Estado (BOE) número 278, de 20 de noviembre de 2007.



Luna Arocas, R. (2018) *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT)*. 1ª edición. Madrid: Pirámide.

MADOC (2019). *La gestión del talento en el Ejército de Tierra*. Documento de Análisis. Disponible en: [http://webmadoc2.mdef.es/bibliotecaVirtual/DIDOM/La\\_gestion\\_talento\\_en\\_el\\_ET\\_2019.PDF](http://webmadoc2.mdef.es/bibliotecaVirtual/DIDOM/La_gestion_talento_en_el_ET_2019.PDF) [Consulta: 10 de noviembre de 2022]

MAPER (2021a) Instrucción Técnica 08/21 “Asignación de destinos de Teniente Coronel a puestos de Especial Interés para el ET”.

MAPER (2021b) Instrucción Técnica 09/21 “Asignación de destinos de Coronel a puestos de Especial Interés para el ET”.

MAPER (2021c) Norma Técnica 06/21 “Informe sobre el desempeño de puestos de especial interés para el ET en los empleos de Teniente Coronel y Coronel”.

MINISDEF (2009) Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional. Boletín oficial de Defensa (BOD) número 83, de 30 de abril de 2009.

MINISDEF (2010) Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación. Boletín oficial de Defensa (BOD) número 181, de 15 de septiembre de 2010.

Parrilla Martínez, A. (2013) "Competencias emocionales y liderazgo militar". En: *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf).

Rivas Grande, I. (2023) “Entrevista a D. Ignacio Rivas Grande, Principal Manager del Área de Talento y Cultura de BBVA”.

Silzer, R. y Church, A. H. (2010) Cap 5. Identifying and Assessing High-Potential Talent: Current Organizational Practices *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work. Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & sons, inc.

Ulrich, D. (2017) "The Talent Trifecta" *Workforce Management*. Disponible en: <https://workforce.com/news/the-talent-trifecta> [Consulta: 08 de enero de 2023]