



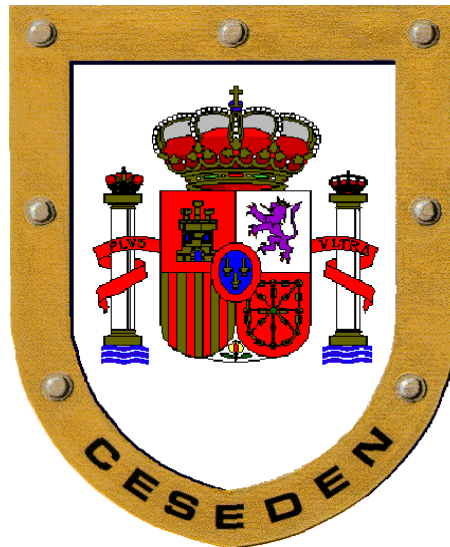
Documento de Investigación 10/2016

*Organismo solicitante del estudio:
Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*

*Trabajo incluido en el Plan Anual de Investigación del
CESEDEN para el año 2016, como Artículo Web Largo nº
8 y asignado al Instituto Español de Estudios Estratégicos*

La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica

La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica



Maquetado en noviembre de 2016 por el Instituto Español de Estudios
Estratégicos

(IEEE)

**Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional
(CESEDEN)**

NOTA: Las ideas y opiniones contenidas en este documento son de responsabilidad del autor, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del Ministerio de Defensa, del CESEDEN o del IEIEE.

La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica

Enrique Biosca Ponce

Tcol. del Ejército de Tierra DEM

Profesor de la Escuela Superior de las FAS

Resumen

La Gestión del talento es el nuevo caballo de batalla de las secciones de Recursos humanos de las empresas, un proceso que está resultando sumamente complejo y demandante. Partiendo de las técnicas de Gestión del talento en grandes organizaciones civiles, se estudia la situación actual de las FAS respecto de este asunto. A través del análisis de conceptos como la evaluación del desempeño y de los perfiles competenciales, se muestra la Gestión integral por competencias como la más adecuada de entre las técnicas de Gestión del talento implantadas por las grandes empresas, y con posibilidades de ser implantada en las FAS con sus lógicas y necesarias adaptaciones.

Gestión del talento *vs.* Administración de personal al modo tradicional es la dualidad que plantea este análisis y el reto al que nos enfrentamos en el futuro próximo.

Palabras clave

Gestión del talento, competencias, evaluación del desempeño, innovación, cambio cultural.

Talent Management is the new core focus point within companies Human Resources departments. Nowadays, this process results especially complex and demanding. Setting as a starting point the talent management techniques from big civilian organizations, we analyze the current situation of the Armed Forces regarding this matter. The Comprehensive Competencies Management is shown as the most appropriate technique amongst those implemented by big companies, throughout the analysis of concepts such as performance assessment and competential profiles. This offers and broadens the possibilities of implementation within the Armed Forces with the necessary and logical adaptations.

*This analysis presents the duality of the talent management *vs.* the traditional staff management and it is the challenge we shall face in the near future.*

Keywords

Talent management, competencies, performance assessment, innovation, cultural change.

Introducción

“Como seres humanos somos sorprendentemente adaptables y creativos, aunque la mayoría de nosotros trabajamos para empresas que no lo son”
Gary Hamel.

En un mundo sumido en la incertidumbre y la volatilidad, las Fuerzas Armadas¹, no pueden ni deben ser una organización inmovilista que no se adapte a la situación actual, al conocido entorno VUCA².

Es cierto que los más modernos materiales y equipamientos son fundamentales para las FAS, sin embargo, el capital humano, las personas, son el activo más importante con el que cuentan, y no puede ser ni obviado, ni sometido a sistemas de gestión de personal como mínimo anticuados o en el mejor de los casos poco adecuados o poco eficientes.

Las Fuerzas Armadas son, por entidad, unos grandes gestores de capital humano. Sin embargo, a pesar de la enorme cantidad de personal que deben gestionar, los asuntos de recursos humanos han empezado a adquirir importancia muy recientemente, más acuciados por la realidad de la carencia de personal que por una verdadera conciencia de la relevancia de las personas.

Por el contrario, en las organizaciones civiles, hace ya tiempo que el departamento de personal ha adquirido una importancia capital, sabedores de que su buen funcionamiento es básico para la vida de la organización. Ideas como la de “capital intelectual”, “gestión del conocimiento” o la actual “gestión del talento”, que lideran las organizaciones civiles, entran tímidamente en los despachos de asuntos de personal de una de las organizaciones con mayor potencial humano como son las FAS.

“La **Gestión del Talento**, en la empresa consciente del valor de las personas, es el diferenciador clave entre una empresa que lucha por sobrevivir, con el aporte de profesionales desmoralizadas y sin futuro; y la empresa líder de hoy, cuyo centro de gravedad gira en torno a personas motivadas, implicadas a su función y plenamente comprometidas a su empresa”³.

Las FAS son una cantera inagotable de profesionales de la más alta cualificación, adornados de una de las cualidades más deseadas y casi veneradas por cualquier otra

1 En adelante FAS.

2 Acrónimo en inglés correspondiente a las siglas de: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity.

3 Gestión del talento. Disponible en: <https://talentoenexpansion.com/gestion-de-talento/> [consulta 10-julio-16].

organización: la vocación. Esta vocación puede llegar a ser el único factor común de los componentes de la organización por que el resto de las variables comportan una verdadera diversidad que constituye un valor añadido extraordinario. Es en esa diversidad donde radica el verdadero potencial del personal de las FAS, donde está su talento.

Esta es la gran ventaja con la que contamos y que no debemos desaprovechar bajo ningún concepto.

Los continuos ajustes de números en los empleos más altos de la organización han producido disfunciones en la gestión de personal, han cercenado expectativas y han generado frustración y desmotivación. Esta situación nos obliga a replantear nuestra política de personal, hay que enfrentarse a la realidad y asumir total o parcialmente los postulados que la empresa civil ha ido implantando para gestionar a su personal. No hay que olvidar que los hombres y mujeres que integran las FAS son la base de nuestro futuro.

El objeto de este trabajo puede resultar algo provocador, muestra una crítica constructiva siempre desde el respeto y apela a la necesaria complicidad profesional para entender los planteamientos. No se trata de denunciar el modelo de gestión de personal de una institución de eficacia contrastada, sino de focalizar nuestros esfuerzos organizativos en sistematizar y modernizar, aún más si cabe, el modelo de gestión de personal desarrollándolo hacia uno mucho más profundo e integral: el de gestión del talento.

“El futuro de nuestras Fuerzas Armadas y la calidad de su aportación al bienestar de los españoles depende mucho más de sus personas que de los presupuestos de defensa de los próximos años; mucho más. Podría decirse, sin exagerar, que sólo depende de lo primero”⁴.

Personas y organizaciones

Antes de hablar del talento, definirlo y ver cómo podemos aplicarlo, es fundamental centrar la base de todo el estudio: las personas. En la actualidad, lo que las empresas han dado en llamar capital humano ha pasado a ocupar el centro de las organizaciones⁵. Se podría pensar que las empresas se han convertido en ONG,s que dedican su tiempo a

⁴ SUANZES, Saturnino. “Liderazgo militar, una asignatura pendiente”. Documentos de Seguridad y Defensa nº 38. CESEDEN. Madrid 2010. Pág. 73.

⁵ Los estudios actuales de Recursos Humanos tienen esta tendencia como queda reflejado en la obra “Estrategias de Capital Humano” de Lynda Gratton.

cuidar de las personas de su organización. Por el contrario, nos movemos en una época de competitividad y exigencias, en la que se demandan trabajo y dedicación, pero por otro lado se tiende a apoyar al personal como medio para conseguir su compromiso.

Actualmente, se tiene conciencia de que la ventaja competitiva de una empresa, en unos tiempos en los que tanto las tecnologías como el conocimiento cambian a cada momento, está en las capacidades de sus miembros. Sólo con unas buenas estrategias de personal que sepan aprovechar las capacidades del individuo se conseguirá dar utilidad a los avances tecnológicos y unos buenos resultados económicos.

En este campo, las Fuerzas Armadas no son una excepción. No en vano, en el Libro Blanco de la Defensa ya se podía leer en el año 2000: “Hoy, como antaño, las personas siguen siendo el mayor valor con que cuentan las Fuerzas Armadas.... Por eso los recursos humanos son el factor más crítico de nuestra Política de Defensa”⁶.

Años después, la Ley de la carrera Militar era mucho más concreta en los objetivos de la política de personal, a la sazón, gestión de personal. “Por consiguiente, la política de personal no sólo debe pretender cubrir las necesidades cuantitativas de los Ejércitos, sino alcanzar la excelencia, tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos”⁷.

Este párrafo de la Ley es toda una declaración de intenciones y exhorta a los Ejércitos y la Armada a alcanzar la excelencia en la gestión de personal. Si bien es cierto que todos ellos han hecho auténticos esfuerzos por mejorar y modernizar sus herramientas de gestión superando numerosos retos y auténticos problemas heredados de modelos de gestión más antiguos, también lo es que pocos miembros de las FAS, por no decir ninguno, podrían evaluar la gestión actual como excelente.

Probablemente, todos y cada uno de los miembros de las FAS serían capaces de identificar alguna disfunción en temas de gestión de personal, algún sesgo en la aplicación de una norma, alguna injusticia poco deseable etc. En ningún caso se pretende denunciar temas concretos ni señalar órganos responsables, sin embargo, ser conscientes de que los problemas existen, es un buen punto de partida para una reflexión responsable e intentar abordar alguna solución.

Esta labor de encontrar soluciones se torna en auténtico reto si nos paramos a pensar que, si bien la organización vale lo que vale su gente, resulta fundamental realizar la selección de ésta gente, y lo que es más importante, gestionarla con eficacia.

6 “Libro Blanco de la defensa.” Cap. 5. Pág. 100: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, 2000.

7 Ley de la Carrera Militar 39/2007. Preámbulo II.

Si no buscamos que nuestro capital humano sea un capital rentable y, lo que es más importante, un capital que se sienta útil y, llegando más lejos, que se sienta único porque puede realizar una labor para la que vale y se ve recompensado por ello, si no conseguimos esto, las personas **no** serán el mayor valor con el que cuentan las Fuerzas Armadas.

Conviene recordar en este momento, aunque parezca obvio, que las personas no son números y tampoco máquinas o engranajes que, convenientemente engrasados, pueden funcionar durante años sin apenas hacer un ruido. Los engranajes, si bien se desgastan, no sufren alteraciones de su estado de ánimo, no cogen bajas laborales, no tienen hijos ni necesidades de conciliación, no sufren de estrés ni desmotivación, en definitiva, no tienen problemas psicológicos ni emocionales. Estos problemas son profundamente humanos y por tanto necesitan un enfoque humano y no mecánico o matemático.

La Gestión del Talento

“Aprendí de mi padre [...] especialmente, su complacencia, exenta de envidia, en los que poseían alguna facultad, por ejemplo, la facilidad de expresión, el conocimiento de la historia, de las leyes, de las costumbres o de cualquier otra materia; su ahínco en ayudarles para que cada uno consiguiera los honores acordes a su peculiar excelencia”⁸

Definición

La Real Academia de la Lengua RAE⁹ define talento como aquella cualidad de las personas que tienen inteligencia o capacidad de entender; aptitud o capacidad para el desempeño de algún puesto o determinada ocupación.

El genio, a diferencia del talento, inventa o desarrolla nuevos órdenes de actividad humana de importancia capital para la cultura o el progreso de forma completamente personal, el talento, sin embargo organiza o desarrolla órdenes de actividad ya conocidas pero de una forma mucho más efectiva o brillante¹⁰.

8 MARCO AURELIO. “Meditaciones”. Disponible en Nueva Acrópolis. <http://www.nueva-acropolis.es/>.

9 Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

10 INGENIEROS, José. “El hombre mediocre”. Ed. Losada. Buenos Aires. 2011.

El talento debe considerarse como un potencial. Hay individuos con talento natural para determinadas actividades y otros que lo consiguen con dedicación y esfuerzo. Unos y otros demuestran que el talento se puede desarrollar y mejorar, incluso para aquellos que lo muestran de una forma natural, genética, casi insultante.

Sirva como ejemplo ilustrativo la famosa película de Milos Forman *Amadeus* (1984), en ella, el esforzado Salieri (interpretado magistralmente por F. Murray Abraham) desarrolla su talento musical a base de repeticiones, tachones y sufrimiento día y noche; por otro lado, Mozart compone obras perfectas sin tachones y sin esfuerzo aparente, un talento superlativo, un genio. A partir de esta idea se pretende introducir un nuevo concepto que considero básico para razonamientos posteriores: el mérito.

Mérito no es talento y no deben confundirse. Salieri era todo mérito y esfuerzo, Mozart evidentemente talento puro, genio en muchos momentos.

¿Significa esto que debemos relegar el mérito a favor del talento?, ni mucho menos. En nuestra Institución, sin embargo, nos encontramos en no pocas ocasiones que el mérito sí relega el talento y eso es preocupante. Debemos encontrar el equilibrio entre ambos reconociendo y recompensando el mérito, pero también identificando y desarrollando el talento de tal forma que redunde en el bien de la organización.

En el ámbito específico de las FAS se nos antoja algo sumamente complejo y a lo que deberemos dedicar grandes esfuerzos. En cualquier caso se tratará de que aquellos que alcancen la cúspide de la organización, lo sean por una combinación de ambos y no solamente por el mérito o el esfuerzo. Asumo que esto puede resultar algo indigesto y difícil de entender pero es la clave del cambio cultural que planteo y al que nos enfrentamos.

Cuando me refiero al talento en el ámbito de las FAS reconozco que es algo intangible a simple vista pero que luego no lo es tanto. No se puede gestionar lo que no se mide antes, y para medir el talento hay que arbitrar herramientas que ya existen y de las que hablaremos posteriormente.

Considero que el talento en las FAS 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.

Pilar Jericó¹¹ pregunta a los asistentes en casi todas sus intervenciones sobre cuáles son las cualidades que *adornan* al mejor y al peor de los jefes que han tenido o sufrido. Curiosamente, un tanto por ciento bajísimo hacía referencia a una buena o mala preparación profesional o técnica, a que era un buen o mal ingeniero, empresario o

¹¹ Pilar Jericó es empresaria, escritora y conferenciante, reconocida como una de las Top Mujeres Líderes en España en la categoría de pensadoras y expertas.

policía. Casi todos ellos exponían cualidades como integridad, empatía, ejemplaridad o flexibilidad en el lado bueno y otras como despotismo, falta de diálogo, soberbia o rigidez en el malo. Todas ellas son claramente cualidades emocionales y no técnicas y vienen a reforzar la idea del párrafo anterior.

A medida que se asciende en una organización, las cualidades emocionales, competencias al fin y al cabo y que más tarde desarrollaremos¹², adquieren una mayor importancia en detrimento de las puramente técnicas que habrán sido superadas, o sencillamente interiorizadas, sin necesidad de ser continuamente entrenadas o desarrolladas. Hablo de niveles altos, aquellos de nivel directivo en los que se toman las decisiones más importantes y, por supuesto también de las personas que rodean a esos grupos directivos y que les apoyan en la toma de decisiones.

Pilar Jericó¹³ hace una aproximación al talento mucho más integral y lo asocia de una forma indisoluble al compromiso. El compromiso con la organización no es talento en sí mismo, de hecho en casi todos los catálogos de competencias está recogida como tal. Sin embargo, la verdadera gestión del talento es la que genera compromiso, algo fundamental para las organizaciones. Nos encontramos por tanto ante una relación biunívoca entre individuo y organización: aquel aporta su talento y su compromiso en tanto en cuanto ésta lo reconoce, valora y gestiona de forma adecuada. Llegamos por tanto a una conclusión incontestable: si la organización no valora, reconoce y gestiona el talento de sus individuos, lejos de generar compromiso, generará desafección y desmotivación.

Trasladando este concepto a las FAS, nos encontramos con una situación que no nos es ajena, es más, nos resulta desgraciadamente familiar. Una Institución integrada por individuos cuyo principal activo es la vocación no puede permitirse que al cabo de unos años de actividad profesional, el orgullo de pertenencia de algunos de sus individuos, no todos lógicamente, se torne en una situación de desafecto y sensación de abandono y olvido.

La gestión

La gestión del talento se refiere a la correcta y eficiente distribución del capital humano de las organizaciones en aquellos puestos donde más desarrolla sus capacidades. Se trata, a diferencia de la gestión de personal tradicional, de una apuesta de futuro, de una búsqueda del potencial de las personas para ocupar puestos en el

¹² Ver apartado Competencias emocionales en este mismo trabajo.

¹³ JERICÓ, Pilar. “La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.” Prentice hall. Madrid 2008.

futuro convenientemente alineados con los objetivos de la Organización. Más adelante profundizaremos en esta dualidad analizando el caso concreto de las FAS españolas.

Muchos estudios en distintos países¹⁴ han demostrado que el éxito no es sólo una cuestión de conocimientos, sino sobre todo una cuestión de actitud. El conocimiento avanza a una velocidad vertiginosa y hace que lo importante no sea lo aprendido, sino la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. El talento se nos presenta entonces, como la capacidad de una persona o grupo de personas de alcanzar unos resultados superiores en un entorno y en una organización determinados.

La gestión del talento consiste pues, en transformar el talento individual en talento de la organización. Para conseguirlo, la organización debe conocer a sus empleados y debe conseguir atraerlos hacia sus fines.

Fases

La gestión del talento es un proceso complejo y siempre enfocado a largo plazo. Siempre bajo el paraguas inicial de una correcta planificación estratégica, a partir de ahí se lleva a cabo en varias fases. Aunque algunos autores como Chiavenato describen una mayor subdivisión de etapas y acciones parciales¹⁵, asumimos que se pueden agrupar en estas fases principales¹⁶:

- *Planificación estratégica.* Incluye una correcta definición de la visión, la misión y los valores de la organización, pero no sólo estos. En el ámbito de las FAS contamos con la ventaja de tener definidos estos parámetros de forma suficientemente clara, en el caso de los valores, están tan férreamente arraigados en la cultura de la organización que no cabe comentario ni objeción alguna. Esta situación nos supone un punto de partida sólido. No menos importante es la decisión estratégica, que da título a este trabajo, de qué tipo de gestión de personal queremos llevar a cabo, hasta dónde quiere llegar la organización para convertir, no los aspectos tangibles y concretos de la gestión de personas que es lo fácil, sino aquellos intangibles que afectan a la cultura de la organización.

14 Ejemplos de ellos, son el análisis de David McClelland sobre la motivación laboral, la investigación de Csikszentmihaly sobre el desarrollo del talento, realizada con 208 estudiantes, o la realizada por Elton Mayo en la década de los años veinte.

15 Ver CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. México DF. 2009.

16 La Gestión del talento. Asociación española de la calidad. Documento en formato PDF, disponible en: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128. [consulta 12 de julio 2016].

Debe entenderse desde un punto de vista holístico, que abarque e implique a toda la organización. Es una decisión del más alto nivel y la puerta que da acceso al reto organizativo que plantea este trabajo.

- *Reclutamiento y selección.* Los departamentos de recursos humanos analizan las necesidades y reclutan el personal más idóneo para la organización, sin embargo, muchas veces sin ser conscientes de ello, están llevando a cabo una parte muy importante de la gestión del talento, la inicial.
- *Evaluación del desempeño.* Tema polémico donde los haya y sometido a continua controversia. Todas las organizaciones tienen sistemas de medición del grado en que sus miembros alcanzan los objetivos marcados y aportan valor a la empresa. Sin embargo la diferencia entre los métodos tradicionales y los más modernos y eficientes es la evaluación del potencial y su integración con la evaluación del desempeño para identificar el verdadero talento y medirlo. Dedicaremos un apartado entero a este tema.
- *Desarrollo de personas.* A través de iniciativas cada vez más elaboradas, las organizaciones apuestan por desarrollar el talento de sus individuos y fomentar la movilidad geográfica e interdepartamental. Lo cierto es que dedican a ello cada vez mayores esfuerzos.
- *Retención del talento.* Se busca una relación sólida entre el individuo y la organización. Las retribuciones no son la cuestión principal de este aspecto, ni mucho menos, y sí lo son aquellas iniciativas que generan compromiso y motivación. En las FAS no existe realmente el problema de la retención, más bien el contrario, es decir, el problema es qué hacer con el personal cualificado, con una trayectoria profesional importante, que “sobra” en la organización y para el que se buscan salidas dignas. No es objeto de este análisis la solución a este problema consecuencia de decisiones que escapan a nuestro ámbito, sin embargo, abordaremos la mejor forma de asegurar que aquellos que “sobran” en la organización, lo son fruto de una adecuada gestión del talento y por tanto no perdemos un personal extraordinariamente preparado o con un talento escondido o no suficientemente aprovechado.

Lógicamente, estas fases no son estancas y se relacionan entre sí de forma muy estrecha. Aquellas acciones realizadas en una de ellas, inciden de una forma directa o indirecta en las demás.

En este trabajo desarrollaremos especialmente el tema de la evaluación del desempeño y el desarrollo de personas que, hablando de las FAS nos exigen un proceso mental de adaptación. En cuanto a la evaluación del desempeño haremos una valoración comparada de la herramienta IPEC., con otras herramientas de evaluación que utilizan las organizaciones civiles y reflexionaremos sobre su utilización.

En lo referente al desarrollo de personas, obviaremos el tema de asistencia y realización de cursos que inciden directamente en el desarrollo profesional para centrarnos en la consecuencia de esa actividad educativa, que no es otra que la ocupación de vacantes y la asignación de personas convenientemente preparadas según las exigencias de cada puesto. La provisión de vacantes y destinos tiene su propia reglamentación que se presta a poca discusión, sin embargo sí conviene una reflexión responsable sobre lo que estamos haciendo y cómo estamos aplicando las herramientas a nuestro alcance: la antigüedad, la libre designación y el concurso de méritos.

Impedimentos generales

Para llevar a cabo una gestión efectiva nos podemos encontrar con una serie de obstáculos genéricos que conviene tener en cuenta.

El principal impedimento es el propio reconocimiento del talento, circunstancia sumamente compleja en algunas ocasiones. Identificar el talento es el reto al que nos enfrentamos y que llevará a una enorme ventaja competitiva a las empresas. En el caso de las FAS, esa ventaja se torna en eficiencia organizativa y en una gestión de personal adecuada.

Viene al caso una famosa frase de Marcos Urarte¹⁷: “Los líderes de primera se rodean de gente de primera, los líderes de segunda se rodean de gente de tercera para parecer de primera”. Unos y otros han sabido reconocer el talento, los primeros para rodearse de él y generar sinergias en beneficio del éxito de la organización y por consecuencia del suyo propio; los segundos para alejarlo de su entorno e impedir, de una forma mezquina, que puedan hacerle sombra y sacar a la luz las carencias del jefe.

Nos encontramos, casi de una forma natural, con un argumento demoledor. La gestión del talento no es más que un problema de liderazgo.

La otra cuestión interesante es la propia estructura jerárquica de las organizaciones que genera rigidez y resistencia al cambio. Las culturas organizativas más tradicionales fomentan la experiencia y el conocimiento de los procesos por encima del talento, lo que no es intrínsecamente malo como desarrollaremos en el punto del perfil de carrera, sin embargo, el talento, de una forma probablemente involuntaria y no deseada, puede quedar en un segundo plano y en seria dificultad de ser reconocido. Este es el caso de nuestra Institución, que hace gala de una cultura organizativa formidable, pero que adolece de este aspecto poco deseable y contra el que hay que luchar desde este momento.

¹⁷ Marcos Urarte es director del Grupo Pharos. Es un reconocido consultor estratégico, coach y extraordinario conferenciante.

La gestión por competencias

La gestión de personal por competencias es la técnica más común que las empresas han implantado, cada una con sus peculiaridades, para alcanzar una gestión del talento mucho más razonable, competitiva, y alineada con los objetivos de la organización.

La adopción del modelo de Gestión por Competencias facilita la elaboración e implantación de programas de selección y de formación o desarrollo, adaptados a las necesidades de las organizaciones y la posterior evaluación de su eficacia, eficiencia y rentabilidad.

No existe una visión y definición única de la Gestión por Competencias. Las Empresas, Organizaciones y Consultorías que trabajan con este enfoque en la Gestión de Recursos Humanos, utilizan diferentes modelos y lo aplican a distintas áreas: Selección de Personal, Desarrollo de Carrera, Planes de Formación, Desarrollo del Potencial, Sistemas retributivos, etc.

Aunque si bien todos los modelos pueden ser válidos, es recomendable optar por alguno que ofrezca sencillez en su aplicación y por ello las organizaciones por si mismas puedan ponerlo en práctica con una formación y/o asesoramiento previo sobre el mismo.

El primer aspecto que vamos a tratar es el desarrollo de un marco conceptual para la introducción del enfoque de competencias en nuestras organizaciones.

¿Qué son las competencias?

No hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia. Podemos encontrar diferentes definiciones del término y concepciones. La definición más aceptada de las competencias es: comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, y las podemos definir más en detalle a continuación:

El término Competencias Directivas fue acuñado por Mc Clelland¹⁸ en la primera mitad de la década de los 70. Según su teoría, entre los rasgos deseables en un candidato a un puesto de trabajo, había algo más que simplemente un currículum, o una titulación que describía solamente una serie de conocimientos técnicos. Era necesario describir las características intrínsecas de la persona, para descubrir si sería capaz de

¹⁸ David McClelland, 1917-1998; psicólogo Norteamericano principalmente conocido por haber desarrollado la Teoría de motivación orientada al logro.

desempeñar satisfactoriamente un trabajo. Esas características, convenientemente instrumentalizadas y catalogadas, serían las competencias. Las competencias, por tanto, describen una serie de conductas, necesariamente observables, que capacitan a un candidato para el buen desempeño de un puesto de trabajo. Además cabe destacar:

- Son conductas, esto es, que se refieren a comportamientos estables y no puntuales, de forma que es previsible que se den en una persona con cierta regularidad. Esto, sin embargo, no quiere decir que sean inamovibles.
- Son observables, es decir, que necesitan de un observador humano y por tanto, su evaluación está sometida a cierta subjetividad. Este segundo rasgo introduce la gran diferencia con respecto a los modelos de evaluación del desempeño por objetivos, que son perfectamente medibles y cuantificables mediante sistemas de indicadores que pueden ser alimentados incluso por sistemas informáticos.

Unas personas las evidencian o no, o más o menos, y están relacionadas con un rendimiento superior y efectividad en un trabajo determinado.

Las competencias surgieron para evaluar el desempeño, y de este modo poder seleccionar discriminar o cribar los mejores candidatos de entre el resto. Es decir, ya desde su nacimiento adquirieron carácter de filtro más que de herramienta de mejora y crecimiento personal.

Otras dos características básicas de los modelos por competencias:

- Cada organización o empresa se diseña sus propios catálogos, en función de sus necesidades, por lo que no existe un perfil único válido.
- Las competencias se desglosan en rasgos más pequeños, que se pueden medir en cierto modo, a base de comparar la conducta del candidato con una serie de *triggers* que confirman o desmienten la posesión de un rasgo. A su vez, estos rasgos no son todo o nada, sino que existen diferentes niveles de caracterización de cada rasgo.

La definición de Spencer y Spencer¹⁹ es también muy reconocida. Son características intrínsecas de las personas que reflejan comportamientos y actitudes esperables en situaciones genéricas y además son perdurables a lo largo del tiempo.

19 “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un standard de efectividad y un desempeño superior en un trabajo o situación”. SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. *Competence at Work*, John Wiley and Sons. New York (1993).

Competencias emocionales

No es objeto de este trabajo profundizar en un tema tan complejo como es la Inteligencia emocional, tan de moda en los últimos tiempos, sin embargo considero de interés apuntar algunas ideas que, en este sentido, apoyan una forma de talento básica en los altos cargos de las organizaciones, el emocional.

Los estudios de Goleman²⁰ demostraron que para el éxito en cualquier nivel de una organización, lo más relevante no era el cociente intelectual ni los conocimientos técnicos. Por el contrario eran aspectos como la habilidad para la comunicación, la empatía, la flexibilidad, la integridad, la autoconfianza y otros los que marcaban las diferencias. Todos ellos fueron agrupados bajo el concepto de inteligencia emocional. Estos parámetros no sólo ayudaban al éxito en la vida profesional sino también en la personal.

“Lo más importante de este planteamiento es que al contrario que el coeficiente intelectual que tiene una enorme carga genética, la inteligencia emocional es un proceso en desarrollo continuo, que se puede aprender y mejorar, y para regocijo de los departamentos de recursos humanos, también se puede medir”.²¹

Las competencias emocionales quedaron definidas en cuatro grupos principales: conciencia de sí mismo y autorregulación en el ámbito propio y conciencia social y gestión de las relaciones en el ámbito social²².

En estos cuatro grupos aparecen numerosas competencias según se consulten unos catálogos u otros. Lo que parece claro es que algunas de ellas son comunes a todos y se convierten en pilar básico de la parte emocional de cualquier perfil. Son las siguientes:

Comunicación: se trata de informar con veracidad, claridad, precisión y fluidez, siendo convincente e influyendo en los interlocutores. Además, ser capaz de facilitar la consecución de objetivos y el éxito del equipo, negociando y manejando los desacuerdos para la consecución de objetivos comunes.

La competencia de la comunicación indica la capacidad de informar, con claridad, precisión y fluidez, pero éste es sólo el nivel mínimo que se espera. Se trata, además, de concienciar a los individuos de la necesidad de influir en los demás con su mensaje y si ha sido capaz de captar y mantener la atención, al fin y al cabo, el liderazgo es un ejercicio de influencia sobre los subordinados e incluso sobre los superiores.

20 GOLEMAN, Daniel. “Inteligencia emocional”. Kairós, Barcelona: 1995.

21 PARRILLA, Antonio. “Competencias emocionales y liderazgo militar”. Monografías del CESEDEN nº 163. El liderazgo en las FAS del Siglo XXI. Pág. 65.

22 GOLEMAN, BOYATZIS y MCKEE. “Liderazgo primario. Descubriendo el poder de la inteligencia emocional”. Harvard Business School press. 2002.

Una cosa es informar y otra convencer. Una cosa es proporcionar fríos datos y otra cosa transmitir la verdadera importancia de los mismos. Si además de esto se consigue provocar una respuesta de entusiasmo y solidaridad intelectual por parte del auditorio, estaremos hablando de los niveles más altos en la competencia de la comunicación. Esto se consigue buscando la palabra adecuada, el ejemplo y con una buena dosis de inteligencia emocional y conocimiento de las personas.

Liderazgo y dirección de personas: consiste en crear una visión de lo que se cree necesario lograr, marcar el camino a seguir motivando y desarrollando al equipo en esa dirección. Favorecer el debate y situar a cada miembro del equipo en el lugar adecuado, siendo concreto en las órdenes y permitiendo que sus equipos le sorprendan con los resultados.

Evidentemente el liderazgo consiste en la dirección de personas, por lo que la palabra clave de esta competencia es “**dirección**”. Un líder puede ser muy proactivo y sin embargo tener dificultad para dirigir al equipo.

El líder no rehúye la responsabilidad, ni la acepta como una carga incomoda. Por el contrario, asume que las cosas dependen en gran medida de él, traza un plan mental y lo pone en funcionamiento utilizando a las personas que se le asignen para ello.

En primer lugar crea una visión y marca el camino a seguir y para ello debe haber hecho un proceso mental previo, basado en competencias como el pensamiento analítico y creativo, para luego indicar al resto qué hacer exactamente.

Un buen director de personas, por tanto, dice a cada uno lo que debe hacer y repite el ciclo decisión-orden, tantas veces como sea preciso. No duda en consultar todo aquello que desconoce, no teme transmitir sus dudas y favorece el debate, manteniendo siempre el orden en las discusiones. Sus reuniones de trabajo están bien dirigidas, sabe y transmite el objetivo de las mismas. No tiene porqué llevar la voz cantante en las reuniones, ni ser el que más participa o más sabe, sino que mantiene siempre el control, evita discusiones estériles y las hace, en definitiva, eficaces. Reconoce los logros alcanzados por sus colaboradores y lleva a cabo acciones para fortalecer el espíritu de equipo.

Ejercer el liderazgo no significa afán de notoriedad, ni desear siempre estar al mando, pero cuando lo está, lo asume con madurez y consciente de su responsabilidad.

No hay que confundir la dirección de personas, con el “*micromanagement*” que consiste en interferir en el más mínimo detalle de las tareas. Más bien se trata de dar órdenes claras de lo que se quiere y permitir que los subordinados le sorprendan con los resultados.

Autoconfianza y carácter: Conocerse a uno mismo y sus capacidades, mostrar y transmitir seguridad sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos. Además, demostrar la tendencia a asumir riesgos por encima de lo esperado, capacidad de autocontrol y serenidad en cualquier situación, pero especialmente bajo presión.

La autoconfianza o confianza en uno mismo es una cualidad importantísima en las actividades directivas y no muy difíciles de evaluar ya que se evidencia en el habla, los gestos y la manera de actuar.

La autoconfianza está muy relacionada con el carácter que es aquella actitud personal que permite afrontar con entereza las adversidades de la vida, los actos hostiles y las frustraciones de cualquier tipo.

Aunque tanto la autoconfianza como el carácter tienen mucho de innato, pueden fortalecerse a base de voluntad. La autoconfianza mediante la preparación y el planeamiento de todas las actividades, pues ayudan al individuo a sentirse en control de la situación, y el carácter a través de la reflexión sobre la actitud personal ante diferentes situaciones conflictivas y la intención de modificar la respuesta ante ellos, cuando ello se haga necesario.

La autoconfianza y el carácter se hacen evidentes en la desenvoltura escénica del individuo, el ritmo de su oratoria (prueba de dominio y control), la seguridad que transmite sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos, la tendencia a asumir riesgos por encima de lo esperado o el autocontrol y la serenidad en cualquier situación, pero especialmente bajo presión.

Trabajo en equipo y cooperación: consiste en considerar al equipo como algo propio, colaborar para conseguir los objetivos comunes, olvidándose de uno mismo en beneficio del esfuerzo colectivo y ser consciente de la importancia del éxito común.

La capacidad de trabajar en equipo se hace evidente durante cualquier actividad en grupo y debe ser incentivada y observada, precisamente, en aquellos individuos que no están actuando como líderes.

Esta competencia consiste en la consciencia por parte del individuo de la importancia que tiene considerar al grupo como algo propio, desear el éxito del mismo y, en definitiva, olvidarse de uno mismo en beneficio del esfuerzo colectivo.

Podría parecer una competencia que no es propia del líder, sino del subordinado, pero al fin y al cabo, incluso los que mandan forman parte de un equipo de nivel superior y el que demuestra voluntad y capacidad por servir a la colectividad, está llamado a ser un mejor jefe.

En esta competencia es muy importante el mostrar flexibilidad. Ser flexible es ser capaz de adaptarse a los cambios y un buen directivo, no sólo deber ser capaz de hacerlo, sino que debe ser el primero en darse cuenta de la necesidad de acometer un cambio, y que este cambio se realice en el momento oportuno.

Ser flexible es lo contrario a ser intransigente, aunque pueda parecerlo, eso no tiene porqué implicar una falta de tenacidad.

Curiosamente, estas competencias forman parte del catálogo de competencias directivas definidas por la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas²³ tras un proceso de desarrollo de las mismas que empezó en el año 2009 y que culminará en 2017 con la aprobación del nuevo currículo del Curso de Estado Mayor²⁴ basado en competencias²⁵.

Según lo expuesto, son estas competencias las que permiten a un gestor de personas “ajustar sus comportamientos a las necesidades del entorno, utilizando sus emociones y motivaciones para generar sinergias, impulsar acuerdos, motivar, negociar, gestionar los conflictos y, en definitiva, liderar”²⁶.

Por lo tanto, si estamos de acuerdo en que lo que necesitan las Organizaciones, y con mayor motivo si cabe las FAS, son líderes en todos los niveles de la misma y especialmente en los más altos, y además asumimos que las principales cualidades del líder son las emocionales; ¿por qué entonces no valoramos en su justa medida el talento emocional de aquellos que van a dirigir los designios de la Institución, y nos quedamos con temas, importantes pero no únicos, como la trayectoria profesional, el mérito o los conocimientos profesionales?

Componentes de las competencias

Hay diversas tendencias en cuanto a la identificación de los componentes de las competencias. Todas ellas son válidas y necesarias para entender bien el concepto. La más extendida habla de cuatro componentes: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. El área común de todas ellas constituye la competencia y no se da si falta alguno de ellos.

No todas las competencias son objeto de aprendizaje, algunas tienen una alta base genética, hereditaria, pero la buena noticia es que la mayoría se pueden desarrollar y mejorar.

Las aptitudes tienen un alto componente genético, se nace con ellas: aptitud espacial, aptitud numérica, aptitud musical etc. Marcan el límite de lo que una persona puede dar de sí. Son muy difíciles de mejorar con la práctica y por tanto bastante permanentes en el tiempo.

23 En adelante ESFAS.

24 En adelante CEMFAS.

25 Ver Modelo competencias ESFAS en apartado 5 de este mismo trabajo.

26 PARRILLA, Antonio. Op. cit. P 70.

Conocimientos y habilidades se aprenden, y aunque nuestro sistema educativo sigue empeñado en transmitir muchos conocimientos y pocas habilidades, lo cierto es que la situación está cambiando y cada vez más las habilidades toman un papel más protagonista en la educación.

Las actitudes son algo más complejo. Las actitudes tienen también un componente intelectual importante. Representan las creencias, **valores**, intereses, convicciones, ideas, prejuicios, motivaciones, temores, etc., relacionados con diferentes cuestiones que nos rodean, que hacen que una persona tenga predisposición para actuar y comportarse de una determinada manera.

Se adquieren y modulan desde edades muy tempranas fundamentalmente por influencia social y mediante mecanismos de aprendizaje por imitación de modelos sociales.

Las actitudes determinan una toma de posición ante la vida, amigos, familia, pareja etc., en lo personal y jerarquía, cambio, formación, etc., en lo profesional.

En el ámbito militar no caben los equívocos, y a las actitudes se las llama valores, tan arraigados en el modelo castrense.

Tipos. Clasificación

No existe una clasificación estándar de las competencias, de hecho cada organización debe adaptar la suya en beneficio de sus intereses.

Una de las más sencillas, coherentes y acorde a nuestros intereses es la formada por competencias genéricas y por competencias técnicas. Las genéricas a su vez se pueden clasificar en estratégicas y específicas.

Las competencias técnicas tienen que ver con el conocimiento de los procesos y las técnicas que la organización emplea en cada una de sus áreas de negocio o departamentos. Cada organización define estas competencias técnicas con el nivel de detalle que le interesa y no son objeto de este trabajo. Su análisis se asocia normalmente a niveles operativos de las organizaciones, a los más básicos, aunque esto no quiere decir que los niveles directivos no tengan que tener una parte técnica más o menos importante en sus perfiles. Volveremos sobre este asunto al hablar de competencias emocionales.

Las competencias genéricas son cualidades, factores de éxito diferenciales, fundamentalmente habilidades y actitudes.

Las competencias genéricas se refieren solamente a las capacidades que presenta el individuo en su puesto en la organización, independientemente de otros elementos

puramente intelectuales como su control de la tecnología o su bagaje de conocimientos especializados inherentes a ese puesto. Son estas competencias las que nos interesan sobre las que giran todos nuestros planteamientos. Son ejemplos de este tipo de competencias:

Pensamiento creativo, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso con la organización etc. Las competencias directivas diseñadas en el Curso de Estado Mayor de las FAS pertenecen también a este grupo. Más adelante presentaremos este modelo implantado en una institución militar a modo de ejemplo, si acaso embrionario, de una enseñanza y evaluación por competencias, que no gestión, ceñida al ámbito académico.

La diferenciación entre genéricas estratégicas y genéricas específicas es sencilla. Las estratégicas son consideradas así por la dirección de la organización y aparecen por tanto en todos los perfiles de todos los puestos y niveles. La organización las considera clave para el desarrollo profesional de los individuos y para el éxito de la organización.

Las específicas aparecen sólo en algunos niveles y algunos puestos según la necesidad percibida por el departamento de recursos humanos al diseñar el perfil competencial de cada puesto.

Perfil competencial

Básicamente se trata del conjunto de competencias que, por un lado adornan al individuo llamándose entonces perfil competencial personal, o bien son las requeridas para ocupar un puesto de trabajo de la forma más eficaz posible.

Los perfiles se suelen definir con no más de 3 competencias genéricas y alguna más de las técnicas. Un número excesivo de competencias en los perfiles dificulta enormemente la gestión y probablemente se esté cayendo en el error común de incluir tareas en vez de competencias.

El perfil competencial se utiliza principalmente para evaluar el desempeño pero sobre todo el potencial de los individuos. También se utiliza para mejorar la conexión persona – puesto y para detectar las necesidades de formación y adecuar los planes dirigidos a tal fin. Finalmente, los perfiles competenciales permiten la alineación de los objetivos de la Organización con las estrategias de recursos Humanos.

El Modelo de competencias de la ESFAS

La Escuela Superior de las Fuerzas Armadas ha desarrollado un modelo de enseñanza basado en competencias, que ha sido puesto en marcha, evaluado y sucesivamente

mejorado, durante el XI, XII Y XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. A partir del XIV curso el modelo se consolidó y está actualmente en vigor.

La implantación de este modelo ha resultado muy positiva pues ha permitido a los alumnos adquirir conciencia sobre la importancia de desarrollar y mejorar algunas herramientas fundamentales de la acción de mando (acción directiva específica de las Fuerzas Armadas)²⁷, así como ponerlas en práctica.

El modelo permite, igualmente, hacer un seguimiento y evaluación, más exhaustivo y riguroso, sobre el rendimiento de los alumnos, por ello y después de la experiencia de sucesivos cursos se consideró oportuno reducir el número de competencias a seguir y evaluar, para alcanzar los objetivos marcados en los documentos de la referencia.

El estudio presentado por la empresa Be-Up²⁸ confirmó la selección de las competencias a evaluar, con ligeras modificaciones en las definiciones de las mismas. Este estudio definió con mayor claridad y detalle las evidencias de comportamiento a observar en cada competencia y propuso una escala de valoración de las mismas, en los diferentes niveles a alcanzar. También proporcionó una guía, para que los profesores y tutores pudieran dar al alumno un “*feedback*” de las competencias observadas y cómo mejorar los niveles alcanzados.

Generalidades

El modelo de enseñanza está basado en competencias, y su objetivo primordial es mejorar y desarrollar las competencias directivas del perfil de egreso requerido y asegurarse de que el esfuerzo didáctico realizado por la Escuela consiga los objetivos de enseñanza establecidos. El fin último es asegurar que lo aprendido, principalmente mediante la práctica, se aplique posteriormente de forma exitosa por los alumnos como Oficiales de Estado Mayor. El entrenamiento y desarrollo de las competencias directivas abarca diferentes componentes: conocimientos, actitudes y valores, habilidades y aptitudes, que son seguidos y evaluados, de forma continua, a lo largo de todo el curso.

En este sentido y centrándonos ya en la utilización de este nuevo modelo de enseñanza, es necesario asociar cada trabajo propuesto a los alumnos con las competencias que se pretende desarrollar, a fin de que les sirvan de referencia sobre la que buscar y fundamentar los resultados perseguidos. Así, por ejemplo, si se asocia la presentación

27 Ver artículo 19 de la Ley de la Carrera Militar.

28 Consultora de Recursos Humanos liderada por Pilar Jericó colaboradora de la ESFAS desde sus inicios. Más información en: [www. Be-up.es](http://www.Be-up.es).

oral de un trabajo con la competencia “COMUNICACIÓN”, el alumno tratará de buscar el modo de que el mensaje de su presentación no deje a nadie indiferente, cosa que tal vez podría haber sucedido si no hubiera reparado en ello.

No conviene establecer más de tres o cuatro competencias por actividad, entre otras cosas porque tampoco es posible desarrollar y valorar más de esa cantidad, aunque también es cierto que, a medida que se va adquiriendo experiencia, resulta más fácil concentrarse en más competencias a la vez, tanto para el Profesor, como para el Alumno.

Catálogo de competencias

Dentro del mundo profesional y educativo, existe un amplio catálogo de competencias en uso, que varían dependiendo de diferentes circunstancias. La Escuela ha establecido un total de **8 competencias**, incluidas, tanto en el Plan de Acción Tutorial, como en la Norma de Evaluación, que, organizadas por categorías, son las siguientes:

Relacionadas con las Personas: Comunicación y Resolución de Conflictos, Liderazgo y Dirección de Personas, Desarrollo de Relaciones, Trabajo en Equipo y Cooperación.

Relacionadas con las Tareas: Orientación al Logro, Pensamiento Analítico y Estratégico, Pensamiento Creativo e Iniciativa.

Relacionadas con la Propia Persona: Autoconfianza y Carácter.

No es objeto de este trabajo detallar estas competencias ni las conductas observables que permiten su evaluación, no obstante se invita al lector a consultar éstas y otras en cualquier catálogo de competencias disponible en la red, buen ejemplo de ello es el catálogo del INAP²⁹.

Filosofía del modelo

No conviene olvidar que este modelo se ciñe únicamente al mundo académico y para éste se ha diseñado. Sin embargo, el concepto fundamental que lo sustenta, la transversalidad, es exportable a toda la institución con sus lógicas adaptaciones.

29 Instituto nacional de la Administración pública. “Catálogo de competencias genéricas de los puestos del 26 al 30 de la AGE. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Disponible en: <http://www.inap.es/>.

La transversalidad se materializa en que todas las competencias se desarrollan y se evalúan en todas las actividades del curso independientemente de los contenidos que se traten o del Departamento de enseñanza que protagonice la docencia en ese momento.

Existe, desde luego, un abismo entre enseñanza y evaluación por competencias, el modelo ESFAS, y una gestión de personas, del talento, por competencias. La segunda, como ya se ha explicado, es mucho más ambiciosa, compleja e integral.

El modelo de la Escuela es útil, moderno y adecuado, como así lo confirman las encuestas realizadas entre los alumnos de los sucesivos CEMFAS en los últimos años. Eso significa que podría ser factible importar un sistema de gestión por competencias para todas las FAS tomando como modelo a desarrollar el que se utiliza en la ESFAS.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la piedra angular de cualquier sistema de gestión de personas. Normalmente genera tensión entre los miembros por sus repercusiones y también genera resignación porque se convierte a menudo en un ritual predecible.

Los sistemas de evaluación han estado sometidos a una evolución constante ya desde que Frederick Taylor sentara las bases de los procesos organizativos e industriales en pleno apogeo de la Era Industrial.

La evaluación tradicional establecida por el taylorismo, se ha ido adaptando a la evolución del sistema capitalista de mercado pero de forma inoperante e insuficiente. De hecho, el sistema preponderante actualmente aporta índices o datos sobre el desempeño, según una foto fija tomada semestral o anualmente, según rankings forzados (descritos más adelante).

Muchas organizaciones aplican la evaluación tradicional del desempeño, normalmente anual, porque les resulta una forma práctica y simple de medir y sistematizar algo que, de otro modo sería subjetivo y complejo. Se suele medir el cumplimiento de objetivos de una forma casi matemática, impersonal.

Lamentablemente, esto se suele utilizar para decidir quien abandona la organización, quien promociona o accede a actividades de formación, y lo que es aún peor, para decidir distribuciones retributivas. Este modelo ya está superado y, aunque permanece en muchas organizaciones, está cayendo en desuso rápidamente.

Utilizando el razonamiento de Octavio Ballesta³⁰ que compara los modelos de evaluación de la empresa tradicional y los de la empresa moderna, vamos a analizar tanto situaciones no deseables por las disfunciones que generan como modelos más modernos y eficientes para después centrarnos en las herramientas que aplican las FAS para la evaluación del desempeño.

Posibles disfunciones de los modelos tradicionales

El primer problema que nos encontramos es el de la **verticalidad**. Al estar el individuo sujeto a la evaluación de su jefe, líder de proyecto o simplemente superior, se produce un sesgo subjetivo poco deseable en las calificaciones. La presencia de tres superiores calificadores, como es el caso del modelo implantado en las FAS en los últimos años, mitiga esta situación pero no la elimina del todo.

Lo que realmente ocurre es que se refuerza, quizá de un modo premeditado, la relación de disciplina y subordinación (inherente al modelo militar por descontado) y se desecha de algún modo el aspecto más dinámico y social de las relaciones de trabajo y colaboración, sin contar además con la opinión de iguales y subordinados, algo que se antoja básico en un modelo realmente objetivo.

El **ranking forzado** es algo que tampoco nos es ajeno. La expresión del talento de un profesional corregida y ajustada a una norma estadística aplicable a su grupo, a su departamento, a sus iguales en empleo o cargo, a su área de negocio o a la organización entera es un auténtico despropósito. Se trata de que en un grupo, que no siempre se parece a los de al lado, ni en número ni en calidad de miembros, se distribuyan las calificaciones de mejor a peor, con el sistema numérico que se determine, sin tener en cuenta que el peor del grupo A puede ser mejor que el mejor del grupo B y sin embargo nadie parece darle importancia. Lo cierto es que este modelo genera rechazo, injusticias flagrantes y un clima laboral enrarecido.

La evaluación por ranking forzado fomenta un espíritu competitivo que, aun no siendo intrínsecamente negativo, sí influye negativamente en la formación de equipos colaborativos, cada vez más necesarios y valorados en los ambientes de trabajo actuales.

Asimismo, este proceso puede coartar la creatividad ya que, sin duda ninguna, se va a producir la penalización del error. El/los evaluador/es siempre optarán por poner en cola del ranking a aquel individuo que ha cometido un error por intentar hacer algo nuevo cercenando de este modo las posibilidades de innovación.

30 BALLESTA, Octavio. "La evaluación anual de desempeño no motiva al colaborador ni lo compromete a la empresa 2.0" disponible en: <https://talentoenexpansion.com/2013/05/23/>.

Cuando un subordinado ha dependido de varios jefes en el período de evaluación también se ve perjudicado por este sistema.

El ranking forzado es, en definitiva, “factor potencial de desmoralización, la expresión del resultado de la evaluación en un **índice**, a partir del cual se construye un **rating**, para fines de su comparación bajo criterios subjetivos, que favorecen la **discriminación, el juego político y el favoritismo”** .

Desafortunadamente este modelo se aplica en las FAS desde hace algunos años con resultados, como mínimo, dudosos. Reconsiderar estos planteamientos podría ser un claro síntoma de madurez organizativa. Profundizaremos en este asunto cuando tratemos la evaluación del desempeño en las FAS.

La evaluación tradicional puede resultar **incompleta** si no se combina con la correspondiente por competencias. Como ya se ha dicho, la evaluación por competencias está orientada al futuro y al desarrollo del talento, por tanto, si no se tiene en cuenta se pueden cometer errores a la hora de promocionar a los individuos o elegirlos para actividades de formación.

Procesos más eficientes. El modelo SCARF

Basado en el conocimiento neurocientífico, el modelo SCARF³² fue desarrollado por David Rock³³. Plantea aquellos aspectos determinantes que producen la verdadera motivación y mejoran el desempeño en los individuos. Se trata de las siglas de: STATUS (estatus), CERTAINTY (certeza), AUTONOMY (autonomía), RELATEDNESS (relaciones sociales), FAIRNESS (justicia).

El modelo se centra en la mejora de las interacciones entre individuos, entre individuo y el grupo, y entre estos y la organización. Sin embargo, y a nuestro modo de ver, también muestra el camino para un sistema de evaluación más moderno y ecuánime.

31 BALLESTA, Octavio. “Tendencias en la evaluación de desempeño para competir en un nuevo orden empresarial”. Disponible en: <https://talentoenexpansion.com/2016/01/25/adaptando-la-evaluacion-de-desempeno-a-las-oportunidades-y-retos-de-un-nuevo-orden-empresarial/>.

32 ROCK D. y RINGLEB A. “Handbook of Neuroleadership”. Neuroleadership Institute. 2013.

33 David Rock es un investigador norteamericano. Trabaja en el campo del neuro liderazgo y actualmente es director del Neuroleadership Institute.

ESTATUS.- Es aquel percibido por el individuo en relación a su entorno. El estatus es extraordinariamente valorado y cualquier amenaza al mismo resulta muy negativa. La posibilidad de mejorar el estatus se convierte en una recompensa poderosa, equiparable o incluso superior a una material.

CERTEZA.- La necesidad de seguridad sobre lo que va a ocurrir en el futuro es inherente al ser humano. En las organizaciones la certeza se consigue a través de un buen sistema de comunicación interna y con **transparencia** en todos los procesos de gestión de personal. Elemento fundamental de la certeza son las expectativas. Alimentar expectativas poco realistas es poco ético y al final genera incertidumbre.

AUTONOMIA.- Tiene mucho que ver con la delegación. Tanto el control excesivo como la falta de decisión ejercen un efecto negativo sobre el subordinado. Estas situaciones producen un estrés nada deseable. Hace décadas se puso de moda el concepto del *empowerment* que pretende otorgar iniciativa y capacidad de decisión a su nivel al subordinado. Este aspecto es uno de los principales potenciadores de motivación que existen.

RELACIONES SOCIALES.- No es necesario incidir en esta necesidad. El ser humano es social por naturaleza y por tanto, cuanto más y mejores relaciones sociales establezcamos en el entorno laboral mejor será nuestro índice de satisfacción y por tanto nuestra motivación y rendimiento.

JUSTICIA.- La percepción de justicia es algo básico para el bienestar de cualquier individuo, tanto en la sociedad en general como en el entorno organizativo. La injusticia, cometida incluso con el vecino o el competidor puede ser percibida como una amenaza y produce frustración y desmotivación. Esta sensación puede tornarse peligrosa para la organización alimentando el consabido pensamiento: haga lo que haga mi talento y mi esfuerzo no serán reconocidos y sí otros aspectos más dudosos de otros individuos, por tanto voy a hacer lo mínimo para sobrevivir y que esos otros trabajen y lleven el peso de la organización.

La evaluación 360°

Cuando hablábamos de la verticalidad ya apuntábamos una de las soluciones a esa visión parcial. La opinión de iguales y subordinados en el proceso de evaluación es muy importante y se le debe dar la necesaria relevancia. Se trata de una herramienta que abre enormemente el abanico de posibilidades de retroalimentación, desde diferentes fuentes y con diferentes perspectivas. No solo participan el/los superior/es sino también compañeros e iguales de su departamento y subordinados directos. Básicamente, la evaluación 360° mide competencias directivas de las que ya hemos hablado suficientemente.

La implantación de este modelo es un reto importante, aun así las organizaciones que ya lo utilizan han percibido una mejora notable en su sistema de gestión de personal. Desde luego, y pese a las limitaciones de las que hablamos más adelante, se trata de un sistema mucho más objetivo, que aunque puede adolecer de cierto sesgo, siempre será menor que el de los sistemas tradicionales. Óscar Pérez³⁴ profundiza en las ventajas e inconvenientes del modelo según vemos a continuación.

Entre las ventajas más importantes podemos destacar el conocimiento más completo de las competencias del evaluado, fomento de una cultura organizativa más participativa y aumento del autoconocimiento de los individuos en beneficio de los objetivos de la organización. Sin embargo, a mi modo de ver, la ventaja definitiva es la implicación de los subordinados, y por tanto de prácticamente el cien por cien del personal, en el proceso de evaluación, poniendo en valor la opinión de quienes, en otros modelos poco pueden decir sobre las posibilidades de promoción de sus jefes.

Es momento de incidir en la idea del autoconocimiento, un concepto que complementa este sistema y lo eleva un grado más: 360° +1. El individuo debe ser capaz de auto valorarse con la ayuda de todo su entorno, solo de esta forma la evaluación es completa y se identifican perfectamente las posibilidades y las áreas de mejora. La implicación del propio individuo en su evaluación supone la excelencia del modelo pero exige un alto grado de sinceridad, honestidad y ética profesional que, quizá, nuestro acervo cultural no esté preparado para afrontar. En cualquier caso, merece la pena intentarlo, y cualquier avance en este campo debe ser bienvenido por pequeño que sea.

En cuanto a los inconvenientes más comunes Pérez señala la posible tensión que se crea entre los de igual estatus en la organización ya que terminan evaluándose unos a otros. Las casi seguras críticas negativas, y el exceso de información pueden abrumar al evaluado, que si no es capaz de digerir las primeras puede sufrir situaciones de estrés y desmotivación.

También es un inconveniente la posibilidad de que los colaboradores no sean honestos en sus apreciaciones por temor a posteriores represalias. Del mismo modo, pueden aparecer entre iguales críticas destructivas causadas por rencillas personales amparadas en el anonimato. De este modo el elemento subjetivo se abre camino de una forma no deseada en este modelo. Nuevamente, un cambio de cultura que fomente la objetividad y la honestidad será la única forma de evaluación que consiga un sistema ecuánime.

La evaluación va a generar una enorme cantidad de datos difícilmente cuantificables ya que normalmente se tratará de datos cualitativos. El proceso se vuelve complejo y

34 PÉREZ, Óscar. “Evaluación 360°, ventajas e inconvenientes”. Disponible en: <http://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>. Consulta 21-8-16.

puede pecar de inconsistente. La solución está en habilitar unos cuestionarios lo más precisos posibles que permitan obtener la información que se pretende y no otra.

El sistema va a requerir un proceso de capacitación de evaluadores y de planeamiento integral del conjunto muy demandante los primeros años, pero que a medida que se desarrolla, sus frutos son mucho más interesantes que gravosos los recursos invertidos en él.

Lo cierto es que el modelo de evaluación 360° tiene defensores y detractores y no deja indiferente a nadie. Podemos concluir que es un modelo válido, aunque recoge percepciones más que realidades pero que debe estar presente en cualquier proceso de evaluación como una parte integrando un todo más completo.

Existe un proceso similar más limitado especialmente adecuado para grupos específicos en los que los subordinados no existen o no están claramente definidos y lo mismo con los jefes. Se trata de la evaluación 180°, que procesa datos recibidos de entre iguales. Ya se utiliza en las FAS en las encuestas de prestigio o entre los alumnos del CEMFAS y resultan sumamente válidos.

El modelo 180, 360 o 360+1 es perfectamente aplicable a las FAS ya que existe un sistema de personal capaz de gestionar los datos. Otro tema es la preparación de los evaluadores, que llevaría un tiempo pero es factible. Contamos con la ventaja de que los grupos están claramente definidos a nivel unidad, departamento o negociado.

La participación de subordinados honestos y responsables resulta de todo punto indispensable para tener un sistema de evaluación moderno y justo. Nadie mejor que ellos conoce las verdaderas cualidades de liderazgo de su jefe objeto de evaluación, es decir, sus competencias.

Assesment Centers

Los *Assesment Centers* o evaluaciones situacionales son pruebas a las que se someten grupos o equipos normalmente para apoyar procesos de selección o de promoción en las organizaciones. No son, por tanto, un método de evaluación puro, aunque sí un modo de complementar procesos más complejos.

Se somete al grupo a un conjunto de tareas en una situación concreta diseñada para observar una serie de conductas a esperar. El desarrollo de la prueba permite evaluar, clasificar y observar a los evaluados en su forma de enfrentarse a tareas o acontecimientos que se consideran críticos en el futuro puesto a desempeñar. Si bien hemos dicho que no se trata de un sistema de evaluación en sí mismo, lo cierto es que puede ayudar para la evaluación de grupos pequeños.

La prueba se diseña para observar competencias concretas y no supuestos teóricos, pero lo más importante es que permite detectar potencial y no sólo competencias actuales. No hay dos pruebas iguales ya que se preparan *ad hoc*. Las pruebas son complejas y no es objeto de este trabajo hablar en detalle sobre ellas, sin embargo sirva el ejemplo siguiente como prueba de que es aplicable a las FAS de una forma limitada y con las correspondientes adaptaciones.

Hace unos años se llevó a cabo un proyecto piloto tipo *Assessment Center* con los coroneles del ET seleccionados para el posible ascenso a General de Brigada a cargo de una consultora de Recursos Humanos. Los resultados no trascendieron pero la experiencia se consideró buena porque se ha venido repitiendo en los últimos años. Los resultados probablemente no son vinculantes pero es indudable que aportan una serie de datos valiosos para el proceso de la evaluación.

Procesos de feedback continuo

Nuevos sistemas de evaluación del desempeño están viendo la luz en los últimos años. Prueba de ello son los estudios de la consultoría Mc Kinsey³⁵ en empresas líderes del mercado. En ellos, se incide en procesos en los que el individuo sea el centro del sistema y no los objetivos mercantiles de la organización.

Son sistemas que estimulan la participación permanente y el *feedback* continuo dentro del ámbito de trabajo en el que evaluador y evaluado interaccionan todos los días. Incluso se apoyan en las nuevas tecnologías y propugnan el desarrollo de unas aplicaciones móviles interactivas en red de tal forma que permiten crear canales continuos de respuesta inmediata entre colaboradores de diferente nivel de un mismo entorno de trabajo.

Se trata, sin duda, de un cambio de paradigma extraordinario que no ha hecho más que empezar y que se va a extender por las organizaciones modernas a una velocidad inusitada.

35 EWENSTEIN B., HANCOCK B., and KOMM, A. Ahead of the curve: The future of performance management. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management>. Consultado el 2-II-16.

La Evaluación del desempeño en las FAS

Aparte de todos los aspectos ya mencionados en los sucesivos conceptos anteriores, conviene centrarse en la herramienta que utilizan las FAS para la evaluación de su personal, el IPEC³⁶. Aunque el informe es clasificado sólo en su versión rellena, no entraremos en detalles de sus pormenores, sin embargo intentaremos realizar una crítica constructiva del modelo así como llegar a un análisis comparativo con el modelo competencial propuesto.

El IPEC es un instrumento relativamente sencillo y útil. Se realiza por una junta de tres evaluadores más un superior jerárquico que supervisa y valida los resultados. Los conceptos a evaluar son cualidades, méritos, competencia, aptitudes, forma de actuación y potencialidades. Igualmente, orienta al evaluado sobre estos conceptos, incluyendo una justificación detallada cuando se producen calificaciones negativas. Es obligatorio informar al interesado por si considera necesario efectuar alegaciones que están aceptadas y reguladas. Por su propia definición está claramente orientado al pasado.

Una vez definido con carácter general, podemos analizar su contenido, insisto, desde una perspectiva crítica pero constructiva.

Casi todos los conceptos son muy genéricos, tradicionales en las FAS, pero, ¿están realmente alineados con la estrategia de la organización? Nunca se han definido competencias clave y por tanto, el informe no recoge competencias clave como recogen casi todos los procesos de evaluación que aplican modelos competenciales aunque sea de forma embrionaria o parcial. Podemos asumir que, de forma implícita, el IPEC recoge algunas competencias si bien no exactamente como las hemos definido pero sí con coincidencias conceptuales.

No está claro si el informe evalúa hechos y conductas concretas realmente observables o más bien una percepción general alimentada por halos de excelencia heredados de otros calificadores o estigmas negativos ya superados.

Su orientación al pasado no es intrínsecamente mala, sin embargo, lo deseable es que de algún modo, y no con un epígrafe excesivamente simple, se oriente al futuro y se incida en el verdadero potencial del individuo.

El evaluado, si bien como hemos dicho puede realizar alegaciones y es conocedor del resultado, no tiene un papel relevante en el proceso. Se trata de un objeto pasivo

.....

36 Informe personal de calificación. Todo el personal de las FAS es sometido a este informe aualmente. Aunque el modelo es el mismo para los Ejércitos y la Armada, cada uno aplica unos criterios algo distintos en la forma de cumplimentarlos y en la forma de valorarlos.

del proceso cuando debería ser realmente activo. De esta forma, no aparece ninguna forma de autoevaluación, ni de participación de colaboradores o subordinados.

Finalmente, podemos concluir que el IPEC tiene una leve incidencia en el desarrollo profesional del interesado alineado con la estrategia y los intereses de la organización.

Creo sinceramente que el problema no es la herramienta, que aunque mejorable es claramente útil, sino el uso que se hace de ella. No es necesario recordar aquí, a modo de ejemplo, la inflación desproporcionada de las calificaciones llevada a cabo durante años por determinados colectivos del ET para mantener una posición de prestigio o privilegio que les elevaba a los órganos de decisión. Esta situación originó la regulación por parte de los responsables de personal al más alto nivel del ya conocido ranking forzado de todos los miembros del ET por grupos absolutamente heterogéneos que está produciendo disfunciones y posibles injusticias.

Otras herramientas de gestión en las FAS

El mérito

Ya hemos definido la diferencia entre mérito y talento suficientemente. El reconocimiento del mérito debe formar parte de cualquier sistema de gestión de personal, pero no únicamente. Sin ánimo de agotar el tema, hay que habilitar los mecanismos para identificar el talento y valorarlo en su justa medida al igual que el mérito.

En los últimos años, sólo el ET ha desarrollado un sistema de vacantes por concurso de méritos que se va extendiendo en detrimento de las vacantes por antigüedad y de libre designación que eran mayoría.

No es momento de analizar el sistema de provisión de vacantes y destinos pero merece la pena hacer algunas puntualizaciones que inviten a la reflexión.

La provisión por antigüedad parece bastante razonable para los primeros empleos de cada escala, la libre designación para determinados puestos muy concretos y de los más altos niveles de la organización, (conviene limitar al máximo la libre designación para evitar percepciones perjudiciales de favoritismos o tráfico de influencias nada deseables y difícilmente justificables), para el resto el concurso de méritos es lo más adecuado.

Pero, ¿qué es el concurso de méritos? Se trata de la definición de una serie de méritos convenientemente baremados con los que se clasifica a los interesados, hasta

aquí todo es lógico y razonable. Sin embargo el problema aparece cuando de entre las circunstancias a valorar como mérito están, entre otras, la conciliación familiar o el haber servido anteriormente en unidades similares.

¿La conciliación familiar es un mérito? Sin duda se trata de una cuestión prioritaria para muchos individuos y es una necesidad social. No se debe obviar y debe aparecer de alguna forma en un sistema justo de provisión de destinos, pero nunca debe llamarse mérito ni ser incluida en este concepto.

El sistema premia haber estado en unidades similares, nada que objetar como queda ilustrado en el apartado posterior. Lo realmente inquietante es que se premia estar y no hacer. Haber estado, cuantos más años mejor es lo importante y no el haberlo hecho bien o mal; no parece razonable.

El perfil de carrera

El perfil de carrera elaborado en los últimos años por los responsables de personal de los Ejércitos y la Armada son, lógicamente, algo diferentes, incluso en el ámbito de los suboficiales se producen diferencias tangibles. No son estos detalles diferenciadores los que nos ocupan, sino aquellos puntos comunes en los perfiles de carrera en todas las FAS y que generan algún tipo de disfunción.

El punto más importante y origen de casi todos los demás que irán apareciendo sucesivamente es la movilidad. La movilidad es inherente a los miembros de las FAS y absolutamente necesaria para la institución, sin embargo, la movilidad promovida por los perfiles de carrera y refrendada por los procesos de evaluación no es necesariamente buena para la Institución.

Esta movilidad premia la permanencia mínima de los individuos en sus destinos, con una media entre dos y tres años, cambiando una y otra vez de puesto de trabajo, unidad, lugar geográfico, jefes, compañeros y subordinados y nivel de responsabilidad. Lo que inicialmente no resultaba novedoso y respondía a una “incomodidad” supuesta a la profesión militar, se ha convertido, llevado a este extremo, en algo poco adecuado para identificar y gestionar el talento.

Como ya se ha dicho, la movilidad implica cambio no sólo geográfico (con la carga familiar que ello supone pero que se sale del tema) sino también profesional. Se trata de que un profesional pasa a asumir tareas y responsabilidades muy distintas de las anteriores y cuando parece dominarlas y rendir plenamente en su nueva situación resulta que debe marcharse para cumplir con el susodicho perfil de carrera. Esta situación se repite una y otra vez en una suerte de **homeopatía** profesional en la que el individuo recibe unas dosis ínfimas de habilidades y conocimientos de procesos diferentes y cambiantes sin llegar a alcanzar la **excelencia** en ninguno de ellos.

De esta forma, el sistema fomenta una especie de **amateurismo** profesional nada deseable y penaliza a aquel que, por diferentes circunstancias (familiares, gustos profesionales, autorrealización o simplemente comodidad), decide permanecer más años en algunos destinos intentando alcanzar la excelencia, en el entendimiento que, desde la excelencia se presta un mejor servicio a la Institución y a España.

Los Ejércitos han evolucionado muchísimo en las últimas décadas, esta cuestión que resultaba natural en otros tiempos en los que el nivel de especialización requerido no era muy alto ahora ya no es factible. El nivel de especialización que los actuales equipos y procesos exigen es cada vez más alto y no se puede obviar esta circunstancia. Por tanto, este concepto de amateurismo choca frontalmente con las necesidades reales y actuales de los Ejércitos modernos.

Por supuesto hay muchos defensores de esta movilidad aleccionada. Su razonamiento es claro, el profesional debe conocer todos los ámbitos de la organización y pasar por todos los posibles para alcanzar la cumbre de la organización. Además la movilidad impide el acomodamiento, la rutina y la consecuente ineficiencia.

Rebatir estos argumentos no es fácil, pero el razonamiento anterior es demoledor. La movilidad “forzada” genera falta de excelencia y amateurismo.

En ciertos destinos, preferentemente de mando y nombrados por libre designación, se produce otro fenómeno conocido, el **paracaidismo** profesional. Se trata de la llegada de un nuevo jefe de Unidad que “aterriza” de pronto en una Unidad de la que no tiene experiencia alguna con la correspondiente sorpresa de propios y extraños. Esta situación responde evidentemente a las conveniencias de un perfil de carrera sensiblemente mejorable y a un sistema de gestión de personal que poco tiene que ver con la gestión del talento.

De forma natural surge la solución a este tema, la asignación de vacantes por concurso de méritos también para los mandos de Unidad, siguiendo con la tendencia de aumentar este tipo de vacantes en detrimento de las demás.

Conclusiones

El elemento humano es el recurso más valioso de una Organización. En la era del conocimiento, esta afirmación constituye el pilar central de las modernas teorías de gestión. El clima de mejora continua, la comunicación ágil y el intercambio fluido de ideas son requisitos esenciales para generar compromiso e identificar talento. De esta forma se incrementa la motivación de los individuos y se alinean los objetivos de las personas y de la Organización. Fomentar esta cultura de trabajo requiere una condición previa: que los individuos hayan desarrollado un acusado sentido de pertenencia a la Organización a la que aportan valor.

La Gestión del talento supone un enfoque innovador y un sustrato conceptual común a toda mejora potencial de los métodos de gestión de personal, más allá de los métodos tradicionales.

Cuestionarse mecanismos obsoletos de gestión de personas es, sin duda, síntoma de madurez organizativa. No se trata pues de una revolución, sino más bien de una evolución natural hacia modelos de contrastada eficacia.

Los Ejércitos fueron pioneros y siguen siendo, en cierta medida, punteros en materia de evaluación y formación de personal. Vocación de servicio a España, disposición, compromiso y valores compartidos son atributos esenciales que se dan con naturalidad en un profesional de las Fuerzas Armadas. En ese sentido, partimos con una considerable ventaja de partida. Desde esta óptica, tampoco se ignora que nuestras estructuras organizativas están obligadas a evolucionar permanentemente para conservar y proyectar sus fortalezas. Asumiendo que la gestión de personal en las FAS es una tarea ingente y difícil, llegamos a concluir que la identificación del talento y su consiguiente desarrollo son una de las asignaturas pendientes a las que se enfrentan las FAS en el futuro inmediato.

Una de las soluciones aportadas en el estudio es la gestión integral por competencias. No es la única y probablemente no es perfecta, pero es evidente que aporta una visión innovadora y permite, de una forma más transparente y eficaz, gestionar el talento necesario en la Institución: el talento emocional.

La piedra angular de la gestión del talento lo constituye la evaluación del desempeño. El análisis de nuestros procedimientos y la comparativa con otros más modernos nos lleva de forma casi obligada a plantearnos otras herramientas de evaluación, más participativas, más continuas, que generen compromiso y orgullo de pertenencia y, en definitiva, por qué no decirlo, más justas.

En nuestro entorno, podría estudiarse alguna iniciativa de esta naturaleza. A título de mero ejemplo, podría explorarse la creación de nuevas aplicaciones informáticas dentro de la intranet de los Ejércitos que, en los niveles apropiados, a modo de “pantallas digitales” o “ciber-pizarras”, que generen estructuras flexibles de comunicación informal. Con pleno respeto al principio de jerarquía y sin perjuicio para el funcionamiento de ninguna de las estructuras preexistentes, estos foros servirían para la generación de ideas de mejora, la circulación horizontal de la información y la participación en línea. La aportación de elementos sustanciales de valor para la organización conllevaría así una repercusión positiva en el proceso de evaluación del desempeño para todo aquel miembro de las Fuerzas Armadas que participe en ellos.

Estos esfuerzos de adecuación no deberían ignorar la esencia ni las particularidades de nuestra estructura organizativa. En cualquier caso, el tema objeto de estudio no es un objeto aislado ni una idea singular. Casi todos los estudios modernos sobre Gestión del talento y evaluación del desempeño apuntan en esa misma dirección.

Es esperable que estos nuevos métodos de gestión ganen peso progresivamente y se conviertan en un elemento central de las más modernas corrientes de gestión eficiente.

Buena parte de nuestros esfuerzos para gestionar el talento han de tener como objetivo final generar nuevos y mejores líderes para la Institución. Sobre ellos caerá la responsabilidad de liderar el cambio de cultura organizativa que supone adaptarse a las modernas tendencias de gestión del talento, originando, de esta forma, una espiral de valor en la que un buen sistema de identificación y desarrollo del talento impulsa nuevos líderes hacia puestos de responsabilidad que, a su vez impulsarán nuevas culturas de gestión que se adapten a las necesidades del entorno en el que se produzcan.

Se trata pues de una decisión estratégica que debe producirse al más alto nivel y debe calar profundamente en el tejido militar. El futuro de la Institución depende de ello.

