



GESTIÓN DIGITAL DEL TALENTO EN LA ARMADA

Andrés BLANCO LORENTE



*No escondas tus talentos, se hicieron
para su uso; ¿qué es un reloj de sol a la
sombra?*

Benjamin Franklin



UCHAS empresas en la actualidad llevan a cabo su gestión del talento, basada en la medición de comportamientos asociados a una serie de competencias consideradas fundamentales, para situar a ciertos empleados donde creen que pueden rendir de manera más eficaz y eficiente.

Aproximadamente el 20 por 100 de las competencias se consideran relativamente fáciles de identificar, dado que se corresponden fundamentalmente con habilidades, conocimientos y destrezas; pero el

80 por 100 restante resulta más difícil de detectar. Entre estas últimas, se encuentran competencias relacionadas principalmente con el comportamiento, valores, actitudes y aptitudes. Es el denominado por muchos autores como modelo del iceberg.

El elemento humano es probablemente el recurso más valioso en la actualidad, dado que a diferencia de la mayoría de los otros recursos, este es difícilmente imitable a la hora de intentar contrarrestar su ventaja competitiva, y ante esta evidencia la gestión del talento cobra una especial importancia, ya que de su fiabilidad dependerá, entre otras cosas, que podamos identificar a los mejor preparados para realizar determinado tipo de trabajos y a los que consideramos que pueden tener mayor potencial de mejora.

Para poder efectuar una buena gestión del talento, lógicamente es fundamental encontrar primero dónde se encuentra, de qué tipos de talento disponemos y dónde deberíamos ubicar cada uno de ellos.

Pero no solo la Armada debe conocer todo esto, sino también individualmente cada persona, y es ahí donde juega un papel fundamental la orientación profesional que se le ofrezca a cada individuo. El que sabe cuáles son las facetas en las que puede destacar, es natural que se plantee ocupar un puesto relacionado con las mismas, y de conseguirlo, probablemente su nivel de motivación por lo que hace aumentará notablemente.

Resulta, pues, evidente que si somos capaces de orientar a una persona para que dirija su carrera de una forma más eficiente, es decir, donde por sus características consideramos que su desempeño alcanzará un nivel superior, estaremos aportando al propio individuo una información muy valiosa para su posterior valoración de desempeño, y a la propia Armada para una buena gestión del talento.

Por otra parte, la Armada, como la mayoría de las empresas de hoy día, se enfrenta al reto de la transformación digital y, en línea con el plan de acción del documento *Visión Armada 4.0. (La inexcusable transformación digital)*, debe efectuar el procesado digital de toda la información posible y almacenarla en una base de datos única de referencia que garantice la unicidad de los datos («dato único»).

Para dar cumplimiento a lo anterior, resulta fundamental disponer de una buena base de datos, lo más fiable posible y también con un buen nivel de digitalización y automatización, para obtener unas buenas conclusiones y reducir a su vez los posibles errores que puedan cometerse al manejar manualmente gran cantidad de información.

Los tres pilares fundamentales en los que considero que hay que basarse para una buena gestión del talento por competencias son, por lo tanto, los comportamientos asociados a cada una de ellas, las descripciones de los puestos de trabajo y finalmente una buena herramienta de procesado digital de toda la información.

Los datos y su estado actual

Los datos existentes en la actualidad son los que provienen de las siguientes fuentes:

- Informes personales de calificación (IPEC): basados en la valoración de 17 competencias, cada una con entre tres y cinco comportamientos genéricos asociados, que sirven de orientación para la asignación del valor de cada una de ellas, de acuerdo a la 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.
- Informes ampliatorios de los IPEC: cumplimentados en formato papel, dificultan y ralentizan la obtención de conclusiones. Sirva como ejemplo que el actual volumen de informes ampliatorios en un proceso de evaluación de 100 individuos con 20 informes ampliatorios de dos páginas cada uno, supone la obtención de conclusiones tras la lectura de 4.000 páginas.
- Encuestas de prestigio: efectuadas fundamentalmente cuando se entra en evaluación de ascenso y por lo tanto sin utilidad para la orientación previa del individuo. Por lo general, se cumplimentan por personal que en algunos casos no conoce suficientemente a algunos de los componentes del frente a evaluar, lo que conlleva que en muchos casos se valore la popularidad, en lugar del prestigio y liderazgo.
- Descripciones de puestos: basadas fundamentalmente en exigencias de cursos, especialidades complementarias, niveles de idiomas, etc., dado que en la actualidad no existe en la Armada una descripción estandarizada de los puestos, de acuerdo a unos cometidos, competencias y comportamientos.

Del estudio de nuestra actual base de datos, surgen las siguientes ideas al objeto de poder usarlas para la gestión del talento por competencias:

- Deberían valorarse, además de las competencias, los comportamientos genéricos asociados a cada una de ellas, y en ambos casos, la completa digitalización y automatización de estos datos es importante para su empleo en términos de inmediatez y economía de medios.
- También, en lo relativo a la forma de valorar estos comportamientos, se podría introducir el concepto de frecuencia en cada uno de ellos (figura 1). Quizás esto serviría para hacer reflexionar a los calificadores cuando valorasen con nivel de excelente un comportamiento, dado que no es lo mismo considerar a alguien como generalmente excelente que decir que siempre lo es. La introducción del factor de frecuencia, al focalizarse en si la persona evaluada muestra cada nivel de comporta-

PERSONALES	DE ACTITUD	DE DESEMPEÑO	DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	PRESTIGIO	LIDERAZGO
COMPORTAMIENTOS					
Confianza en sí mismo y seguridad con que actúa.					
Control y dominio de sus emociones.					
Fortaleza psicológica y amena ante la adversidad.					
Autodisciplinado grado de exigencia propia en relación con el cumplimiento de sus obligaciones.					
Capacidad correcta y ágil de ideas.					
Creatividad y talento en la concepción de ideas.					
Claridad y coherencia en la expresión oral y escrita.					
Capacidad de aprendizaje.					
Condición física adecuada al desempeño de profesional.					
Vitalidad energía dinamismo y estado de alerta.					
Resistencia a la fatiga.					
Saber habitual.					
Corrección de los comportamientos externos.					
Cuidado de su imagen y presencia.					
Afabilidad en el trato.					
Interés que despierta en su relación profesional.					
FRECUENCIA CON QUE SE MANIFIESTA EL NIVEL SELECCIONADO					
NIVEL					
A	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
A	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
A	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
D	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
D	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
C	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
C	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		
B	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE		

Figura 1. Inclusión del factor de frecuencia en los comportamientos. (Fuente: Proyecto de Gestión de Talento de la Sección de Orientación Profesional de la Armada).

miento siempre, o solo en algunas ocasiones, podría reducir posibles errores por restricción de intervalo y tendencia central, en los que:

«El evaluador restringe su escala de valoración, lo cual puede tener diversas manifestaciones, pudiendo darse el caso de la inclinación por alguno de los extremos: problemas de excesiva rigidez o benevolencia, o se tiende a conceder puntuaciones de tipo medio, lo cual puede ser indicativo de una falta de involucración del evaluador en el proceso.» (Sastre y Aguilar, 2003: 334) (1).

Otro elemento de mejora sería la aplicación de un método de anotación digital de incidentes críticos para su utilización cuando se abra el período de relleno de datos. Esto podría reducir posibles errores de proximidad:

«Se tiende a dar un peso desproporcionado a aquellos hechos más recientes en el tiempo, quedando olvidados hechos significativos ocurridos en un momento de tiempo más alejado. Se trata de un simple problema de pérdida de información, con el transcurso del tiempo, por la limitada capacidad de las personas de recordar hechos, aunque en principio fueran considerados relevantes.» (Sastre y Aguilar, 2003: 335) (2).

(1) SASTRE, M. A., y AGUILAR, E. M. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
 (2) *Ibidem*.

En cuanto a los informes ampliatorios de los IPEC, considero que deberían digitalizarse completamente e introducir en ellos comportamientos en la mar y en determinados destinos de la Fuerza de Infantería de Marina, además de orientaciones de segunda trayectoria, en formato procesable, no contemplados actualmente entre los datos de los IPEC, para que sean tenidos en cuenta en los procesos de asignación de mando y como apoyo a la decisión sobre la elección de la especialidad de segunda trayectoria a realizar por cada individuo en la segunda parte de su carrera, por considerarlos, en ambos casos, ejemplos concretos de gestión del talento (figuras 2 y 3).

COMPORTAMIENTOS EN LA MAR	A	B	C	D	E
DESTREZA EN LAS FUNCIONES DEL PUENTE DE GOBIERNO		x			
COMPETENCIA EN FAENAS MARINERAS	x				
COMPETENCIA EN OPERACIONES Y CIC			x		
ADAPTACIÓN A MALAS CONDICIONES METEOROLÓGICAS		x			
.....					
.....					

Figura 2. Ejemplo de valoración de comportamientos en la mar en formato procesable digitalmente. (Elaboración propia. Trabajo de Fin de Máster Universitario en Dirección y Desarrollo de Talento).

ORIENTACIÓN DE SEGUNDA TRAYECTORIA	A	B	C	D	E
RECURSOS HUMANOS	1				
LOGÍSTICA					
ESTADO MAYOR			2		
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES					
.....					
.....					

Figura 3. Orientación de segunda trayectoria en formato procesable digitalmente. (Elaboración propia. Trabajo de Fin de Máster Universitario en Dirección y Desarrollo de Talento).

Para la encuesta de prestigio, sería a mi juicio de indudable utilidad, obtener los datos con posibilidad de orientación previa del individuo, mucho antes de que se enfrente a un proceso de evaluación, y estos datos deberían ser facilitados con niveles de comportamientos de prestigio y liderazgo por personal de superior categoría y también por subordinados que realmente nos hayan

VALORACIÓN DE PRESTIGIO	A	B	C	D	E	N.O.
Nivel de reconocimiento de su trayectoria						
Respeto y admiración que despierta						
Autoridad moral						
Ejemplaridad						
Confianza que inspiran sus decisiones						
¿Sabe escuchar?						
Honestidad						
Coherencia						
Ingenio, innovación y creatividad						
Nivel de ayuda a los demás						
VALORACIÓN DE LIDERAZGO	A	B	C	D	E	N.O.
Capacidad de orientar la forma de actuar de sus subordinados						
Entusiasmo que genera						
Capacidad de suscitar iniciativas						
Nivel de empatía						
Nivel de asertividad						
Resiliencia						
Orientación hacia los objetivos						
Capacidad de motivar a sus subordinados						
Clima de optimismo que genera						
Capacidad de unir al equipo						

Figura 4. Ejemplo de cuestionario de valoración de comportamientos de prestigio y liderazgo. (Elaboración propia. Trabajo de Fin de Máster Universitario en Dirección y Desarrollo de Talento).

visto trabajar en algún momento de nuestra carrera. Un posible cuestionario podría ser el contemplado como ejemplo en la figura 4, enviándose únicamente al personal que haya coincidido con nosotros en algún destino, y por lo tanto que pueda disponer de elementos de juicio para valorarnos.

En cuanto a las descripciones de puestos, estas serían más completas si además de basarse en competencias HARD (3), se añadiesen competencias SOFT (4). Las primeras ya existen en la actualidad, fundamentalmente contenidas en las plantillas orgánicas y las relaciones de puestos militares, y las segundas podrían ser establecidas en cuanto a los mínimos niveles deseados en los comportamientos que se consideren necesarios para cada puesto en concreto.

(3) Destrezas adquiridas fundamentalmente mediante formación y capacitación.

(4) Habilidades principalmente de relación entre personas, como pueden ser la comunicación y el trabajo en equipo.

Cada persona en su puesto

Una vez obtenidos todos estos datos, deberían implementarse en un programa de gestión digital del talento que trabaje mediante el cruce de los siguientes cuatro grupos de datos:

- Todo el personal, cada uno con su perfil actual de comportamientos.
- Nivel mínimo de comportamientos requerido para cada puesto.
- Perfiles actuales de las personas que han solicitado un puesto.
- Solicitudes efectuadas por cada candidato.

El resultado final serían los individuos que se ajustan de mejor manera al perfil requerido para cada puesto en concreto, y considero que sería de gran utilidad para cada individuo en términos de orientación profesional, y especialmente para la Armada en cuanto a gestión del talento.

Como conclusión, las fases para la implementación de nuestro proceso digital de gestión del talento por competencias, podrían ser las siguientes:

- Elaboración del programa oficial de gestión del talento.
- Descripciones de puestos, inicialmente para capitanes de navío/coroneles, atendiendo a los comportamientos requeridos y su nivel mínimo deseable. Posteriormente se estudiaría la posibilidad de ampliarlo a capitanes de fragata/tenientes coroneles.



Figura 5. Ejemplo de panel de manejo del programa de gestión de talento.
(Fuente: Proyecto de Gestión del Talento de la Sección de Orientación Profesional de la Armada).

- Implementación digital del cuestionario de prestigio y liderazgo en el programa de gestión de talento.
- Digitalización y gestión *online* de los informes ampliatorios de los IPEC, incluyendo competencias en la mar y orientación de segunda trayectoria.
- Introducción de datos de competencias en la mar y orientación de segunda trayectoria en el programa de gestión de talento.
- Cumplimentación anual de los datos de comportamientos con inclusión de frecuencias, contemplando entre los calificadores a personal de superior categoría y subordinado que haya compartido el mismo destino durante ese año con el personal a calificar. Señalar en este punto, que no deben confundirse estos datos obtenidos, con los datos empleados en los procesos de evaluación que, en principio y hasta comprobar la bondad del nuevo sistema (5), considero que deberían

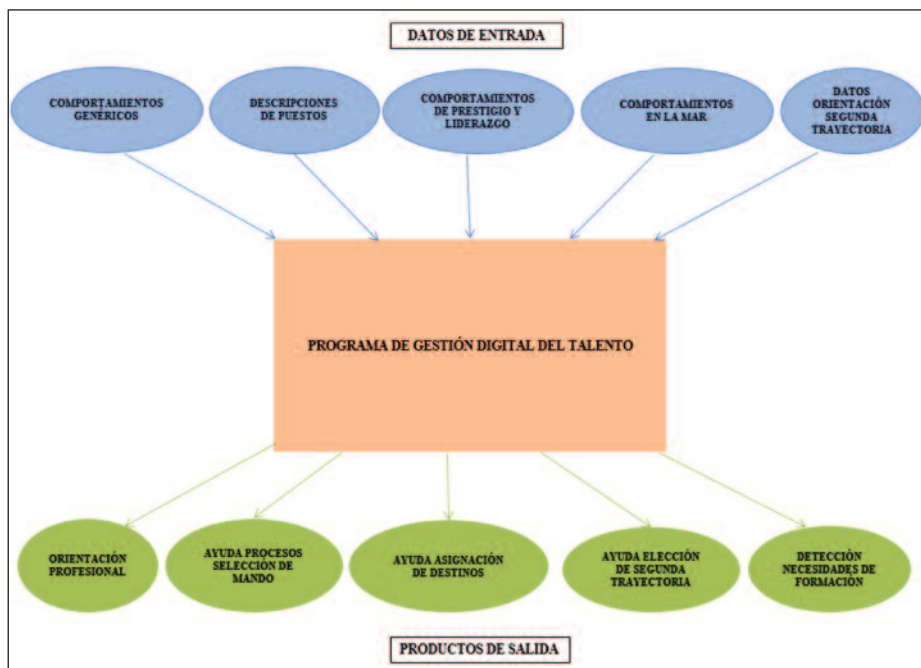


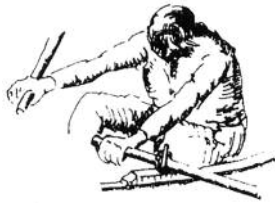
Figura 6. Datos de entrada al programa Gestión del Talento y productos de salida. (Elaboración propia).

(5) Dado que actualmente todavía no existen datos de valoraciones de comportamientos, para obtener conclusiones fidedignas de la bondad del nuevo sistema, se estima que habría que acumular datos de al menos los cuatro próximos años.

seguirse cumplimentando de la manera unidireccional y con el formato IPEC actual.

- Gestión *online* de los datos de comportamientos obtenidos para alcanzar las primeras conclusiones de los beneficios del nuevo sistema.
- Empleo en el proceso de orientación profesional, de toda la información obtenida, al objeto de facilitar al personal retroalimentación para la potenciación de sus competencias.
- Uso de la información, para detectar necesidades de mejora de ciertas competencias, como podrían ser las de prestigio y liderazgo, a través de programas de *mentoring* y *coaching*.

En la figura anterior se incluye, a modo de resumen y para facilitar su comprensión al lector, un cuadro con los diferentes datos de entrada al programa de gestión digital del talento y sus productos de salida.



BIBLIOGRAFÍA

- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar. *Boletín Oficial del Estado*, 20 de noviembre de 2007.
- Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determinan el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación. *Boletín Oficial de Defensa*, 15 de septiembre de 2010.
- BLANCO LORENTE, A. (2019): «Valoración de desempeño en procesos de selección en la Armada». Trabajo de Fin de Máster Universitario en Dirección y Desarrollo de Talento. Universidad Complutense de Madrid (UCM), 21 de junio de 2019.
- «La digitalización del proceso de orientación profesional en la Armada». Trabajo didáctico individual del XXIII Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos. CESEDEN. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS), 06 de noviembre de 2019.
- SASTRE, M. A Y AGUILAR, E. M (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- VALDERRAMA FERNÁNDEZ, B. (2018): *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid: EOS.



La fragata *Cristóbal Colón* navegando cerca de la costa de Catania durante el Ejercicio DYNAMIC MANTA 2020. (Foto: Fran S. Dzioba, NATO HQ MARCOM Flickr).