



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

Ignacio CARVAJAL CERVERA
Profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas



Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio.

Charles Darwin

Introducción



AS pandemias, el cambio climático, los ciberataques o las crisis financieras son «riesgos y amenazas complejos, a menudo interconectados, que pueden desencadenar crisis en cascada», para las que serán necesarias unas Fuerzas Armadas adaptadas y transformadas capaces de hacer frente a estas nuevas situaciones (ESN 2021) (1).

(1) La *Estrategia de Seguridad Nacional* (ESN) es un documento de nivel político firmado por el presidente del Gobierno y que define las estrategias en seguridad nacional y marca un

Estas crisis en cascada dan una idea de los escenarios inciertos y altamente cambiantes a los que nos enfrentamos —entornos tipo VUCA (2)—, para lo que es necesario contar con unas Fuerzas Armadas con visión, comprensión, claridad y agilidad (EO 2035) (3), en las que personas, ideas y herramientas se deben transformar y adaptar de una forma homogénea y cohesionada para dar respuestas adecuadas a las misiones encomendadas.

El presente artículo trata de personas, ideas y herramientas, y de cómo el talento debe ser la clave para que todas ellas, como un bloque, evolucionen de forma equilibrada y se adapten a los nuevos cambios, retos y escenarios. Para ello, es necesario poner el foco en las personas como principal activo de las organizaciones actuales, en las que es esencial identificar, gestionar y retener el talento obtenido y combinarlo con la cultura como elemento inspirador para generar la motivación y el compromiso de sus miembros y como medio de atracción para otras personas que quieran formar parte de ella.

Todo este proceso es lo que se ha denominado Gestión del Talento y la Cultura (GTC), un nuevo modelo que se está implementando en las principales entidades del sector privado, como *Google*, *Amazon* y *Facebook*, con resultados muy positivos y cuya aplicación está suponiendo una transformación radical en la organización. No cabe duda de que su utilización en el sector público —como pueden ser las Fuerzas Armadas— es más compleja, pero también es cierto que existen algunos espacios de mejora donde son aplicables ideas y herramientas relacionadas con la gestión del talento que pueden ayudar a obtener un mejor rendimiento y aprovechamiento del recurso de personal, pudiéndose convertir en un factor estratégico.

De esta nueva estrategia y de su correcta implementación, con el propósito de impulsar la organización hacia la excelencia a través del talento de las personas, basado en la motivación y el compromiso de sus miembros (Chiavenato) (4) y

nuevo ciclo en el planeamiento de Defensa. En condiciones normales, se revisa cada cinco años. Sin embargo, la de 2021 sustituyó a la de 2017 debido al impacto de la pandemia de la COVID-19 y al incremento de estrategias híbridas, condicionadas por una mayor incertidumbre y un cambio acelerado.

(2) VUCA es un acrónimo que se utiliza para describir entornos altamente volátiles, con alta incertidumbre, complejos y ambiguos (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). El origen de estas siglas se remonta a los años 90, cuando el Ejército norteamericano comenzó a acuñarlo. Con los años, su significado se ha extendido a todos los ámbitos, incluido el empresarial, donde es ampliamente utilizado en sectores como la banca o la industria ante la incertidumbre generada por las fluctuaciones del mercado, las crisis económicas y los avances tecnológicos.

(3) En el documento *Entorno Operativo 2035* (EO 2035), elaborado por el Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC), se recogen los futuros entornos y cómo deben ser las Fuerzas Armadas para hacerles frente.

(4) Idalberto Chiavenato nació en São Paulo en 1936, donde se graduó en Filosofía y Pedagogía; después estudió Derecho en la Universidad Mackenzie y realizó un posgrado en la Escuela

en la formación en valores propios de nuestra Institución, es de lo que trataremos en esta exposición.

«El éxito no proviene tanto de tener una buena estrategia, sino de su correcta implementación. Esta capacidad depende en gran medida de la gente que compone la organización» (Jeffrey Pfeffer, 1998) (5).

Evolución de la dirección de personas

Se puede decir que este es un concepto bastante antiguo, ya que comienza con la primera Revolución Industrial (6) en el siglo XVIII, con la creación de las primeras fábricas, donde se acumulaban trabajadores procedentes del campo con el fin de producir. El empleado se convierte en hombre-máquina como parte de la cadena de producción (Taylor, 1903) (7).

A principios del siglo XX, ante la necesidad de una mayor productividad, Elton Mayo (8) introduce nuevas variantes organizativas, como el comportamiento, la comunicación grupal, la motivación y el liderazgo. Esta novedosa visión produjo una reacción a la idea de la persona como máquina, pasando del concepto de incentivación meramente monetaria a otro más amplio que incluía el reconocimiento social, la participación, la aprobación y la aceptación del empleado o trabajador como parte de la organización, en la que cobraban importancia el clima organizativo, las relaciones laborales y los equipos de trabajo

de Administración de Empresas de su ciudad natal, una de las más prestigiosas en Brasil y donde también ha enseñado. Además, hizo un máster (MBA) y Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Ángeles. Ha escrito más de 30 libros en las áreas de Administración de Recursos Humanos (ARH) y es considerado como uno de los grandes expertos en talento y gestión del talento.

(5) PFEFFER, Jeffrey (1998): *The Human Equation*, 1998. Pfeffer es profesor de las escuelas de negocios Harvard Business School y de la Escuela de Estudios Superiores de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford. Autor de numerosos libros sobre gestión de personal y administración de empresas, es un referente en organización y administración de empresas.

(6) La Primera Revolución Industrial (1760-1840) tuvo su origen en Inglaterra, donde se daban unas condiciones políticas, socioeconómicas y geográficas adecuadas. A esta le siguieron otras revoluciones impulsadas por nuevos descubrimientos, como la electricidad, la informática o internet.

(7) Frederick Winslow Taylor (1856-1915): *Shop Management*, 1903. Promotor de la organización científica del trabajo, es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en el sector del acero. A ellas le siguió una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron clave para determinar científicamente el concepto de trabajo estándar.

(8) George Elton Mayo (1880-1949), sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar los efectos psicológicos del crecimiento que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

(Luna) (9). Posteriormente, durante los años sesenta y setenta, los aspectos económicos y tecnológicos pasan a un primer plano en las empresas. En las décadas de los ochenta y los noventa, impulsado por el crecimiento económico, la tecnología y la globalización, surge el concepto de *dirección estratégica de las personas*, por el que de la administración de personas se pasa a la dirección estratégica de recursos humanos o directamente recursos humanos (Luna). En los 90 y 2000 nace la idea de la *dirección de personas basada en el talento* (DPT), en la que se integran aspectos éticos de empleo, captación, fidelización y desarrollo del talento como formas de gestión. Con la DPT se busca una relación positiva entre empresa y empleado, y que este se identifique con los valores y la cultura de la organización. Esto ayuda a conseguir mejores referencias en el mercado laboral, reputación empresarial y ventaja competitiva. Se evoluciona de la persona como recurso a un concepto más amplio de la persona como activo, por el que se reconoce el talento que posee con los objetivos de la organización (Luna).

En el siglo XXI aparece la teoría del *hombre complejo*, por la que cada persona es un mundo aparte y una realidad distinta de las demás, donde la motivación y la interacción con la organización son factores clave en los resultados y beneficios de la empresa, que sale a la búsqueda del talento y comienza a competir por el mejor posible. Se abre así una nueva era, con la denominada «guerra por el talento» (Chiavenato). Para este autor, esta necesidad de captar y retener talento genera un cambio organizativo importante por el que los trabajadores se convierten en asociados y colaboradores. Se puede decir que el talento supone una transformación en la gestión y la cultura de las organizaciones. Pero la gestión del talento no se aplica igual en todas ellas; de hecho, depende mucho del propósito y visión de cada corporación. Por ello, analizaremos dicha gestión en las organizaciones civiles y posteriormente en las militares, para concluir qué aspectos de la actual gestión de personal podrían mejorar si se basaran en el talento.

La gestión del talento

Según la Real Academia Española (RAE) la palabra *talento* significa «Persona inteligente o apta para determinada ocupación». Proviene de *tálan-ton*,

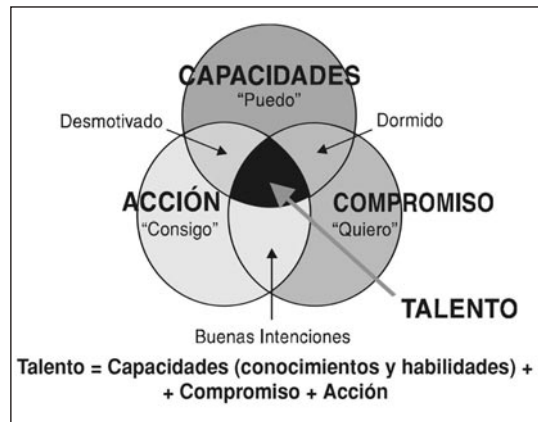
(9) Roberto Luna, catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Valencia. Experto en Recursos Humanos y Gestión del Talento. Director del Máster de Gestión del Talento de la Universidad de Valencia (desde 2008). Investigador científico con numerosos artículos publicados y autor de varios libros, como *El líder no nace, se hace... Viaje hacia el Talento*, *Despierta el Talento*, *Gestión del Talento. De los Recursos Humanos a la dirección de personas basada en el Talento* y *Liderar desde el Talento: 6 claves para el éxito en la empresa y en la vida*.

que en la antigua Grecia hacía referencia a una unidad monetaria equivalente a 26 kilos de plata, la más alta de la que disponían los griegos, con un valor de 6.000 dracmas. En psicología moderna se define como la capacidad de una persona para resolver problemas. En el contexto empresarial, es la aptitud para hacer un trabajo más rápido, más fácilmente y mejor. En el ámbito de las Fuerzas Armadas, el talento militar reside fundamentalmente en cualidades emocionales, como el liderazgo, la capacidad de aprendizaje, la habilidad de comunicar y, sobre todo, la aptitud para el cumplimiento de la misión encomendada de forma eficaz.

Para Pilar Jericó (10), el profesional con talento es «aquel que posee capacidad para trabajar en equipo, aprender con rapidez, innovar, motivar, potenciar esfuerzos y generar compromiso entre los miembros de su grupo de trabajo»; también «el que alcanza resultados superiores dentro de una organización». Distingue varios tipos de talento, como son *directivo*, *comercial*, *técnico* y *operativo*, según el puesto de trabajo que se ocupe. De forma gráfica lo identifica como el conjunto de ingredientes que

aúna *compromiso*, *capacidades* y *acción*, de manera que en la intersección de estas áreas se encuentra el talento, que es la suma de los tres dominios.

Desde el punto de vista global de una organización, la gestión del talento abarca tres estratos o capas: la *capacitación*, el *desarrollo personal* y el *desarrollo organizacional*. La capacitación es un proceso cíclico y continuo que se basa en la transmisión de información, habilidades, actitudes y conceptos, se orienta al presente, fundamentalmente al puesto de trabajo, y está relacionado con el desempeño inmediato. Mientras que el desarrollo de las personas se enfoca a los puestos que ocuparán en el futuro, para lo que serán necesarios modelos o planes de desarrollo de carrera. En cuanto al tercer nivel, este debe ser de carácter transversal e implicar a toda la organización, de forma que la cadena



La nueva gestión del talento. (Pilar Jericó, 2008)

(10) Pilar Jericó es considerada un referente internacional en liderazgo y gestión del talento. Es empresaria, escritora, conferenciante, colaboradora habitual de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) y lleva más de veinte años investigando sobre la gestión de talento y el liderazgo.

jerárquica se adapte a este nuevo concepto, que podríamos denominar paradigma. Para ello serán necesarios diferentes procesos o marcos de actuación (Chiavenato).

A modo de resumen, la *gestión del talento y la cultura* es el resultado de la evolución de la dirección de las personas hacia una serie de procesos que buscan su capacitación y desarrollo, en los que debe implicarse toda la organización, con un impacto directo en su cultura y propósito institucional. Para llevar a cabo una adecuada gestión del talento será necesario definir en primer lugar el propósito de la organización, valores y objetivos. Una vez determinado, habrá que identificar y desarrollar el talento necesario entre sus miembros para alcanzarlo. Todo ello implica un cambio organizativo importante, una revisión integral y la transformación de la organización.

La gestión del talento en las Fuerzas Armadas

La gestión del talento que se lleva a cabo en las organizaciones militares no difiere mucho de la del ámbito civil, aunque las militares reúnen unos condicionamientos y exigencias que no permiten aplicar la gestión del talento y la cultura con la misma flexibilidad y rapidez que en el sector privado.

Las Fuerzas Armadas como institución constituyen una de las organizaciones más antiguas que existen, basada en valores y tradiciones con vocación de servicio y con un alto espíritu de sacrificio y esfuerzo en situaciones límite, en las que el personal es su principal activo. No obstante, este está sometido a un régimen —en base a unas leyes y normas legislativas— que condiciona su gestión y desarrollo profesional, por lo que la gestión del talento y la cultura en la Institución no ha evolucionado de forma similar a como lo ha hecho en el sector privado, ya que requiere una adaptación y una regulación para poder aplicarlo de forma integral. Actualmente, este es uno de los grandes retos para las direcciones de Personal de los Ejércitos y la Armada, que no solo buscan el rendimiento eficaz, sino también identificar el potencial (Serra) (11). El término *talento* no viene recogido en la Ley de la Carrera Militar (LCM, 39/2007) ni en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas de 2009 (12). Según la LCM,

(11) Jorge Serra Uribe, coronel del Ejército del Aire. Profesor del Departamento de Logística y Organización de la ESFAS, responsable de la materia de Liderazgo, Habilidades Directivas y Organizaciones. Licenciado en Psicología.

(12) Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas constituyen el código de conducta de los militares y definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Las de 2009 actualizan diversos preceptos tradicionales de las anteriores ordenanzas y, al mismo tiempo, incorporan normas y criterios acordes con la sociedad española actual, el escenario internacional y las misiones encomendadas hoy a las Fuerzas Armadas por la Ley Orgánica de la Defensa Nacional de 2005.

la política de personal «... no solo 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». Este concepto de excelencia se podría identificar con el talento en el ámbito de las Fuerzas Armadas, que también se encuentra recogido en el CEFAS, 2017 (13), y que se basa en la determinación, la iniciativa, la creatividad y la capacidad de adaptación y aprendizaje de las personas a los nuevos entornos y tecnologías. Los modelos de carrera y la enseñanza militar deben orientarse a proporcionar los mejores líderes cualificados y adaptados a los nuevos entornos operativos.

Más recientemente, las *Líneas Generales de la Armada* (LGA) (14), establecidas por el AJEMA en 2022 bajo el lema «Mejorar el presente y preparar el futuro», disponen buscar un modelo de gestión del talento más eficiente, en el que además de los tradicionales perfiles de carrera de progresión vertical puedan existir otros modelos más especializados en los que prime la excelencia y la permanencia. Este propósito debe contar con el compromiso de las personas: «... Por ello abogo a vuestro compromiso individual cuando ingresasteis en la Armada cargados de ilusión, pues os necesito *alineados* con este propósito».

De forma análoga, el Ejército de Tierra y el Ejército del Aire y del Espacio buscan mejorar la gestión de su personal en base a su talento y competencias. Aunque no hay un modelo común debido a las especificidades y necesidades propias de cada uno, existen espacios comunes que se podrían considerar y desarrollar, como la cultura de la organización, el liderazgo, la motivación, la aplicación de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el *big data*, el desarrollo profesional y la evaluación y selección de personal, en los que la gestión del talento puede ser determinante. «Si la organización no valora, reconoce y gestiona el talento de sus individuos, lejos de generar compromiso, generará desafección y desmotivación» (Biosca, 2016).

(13) El CEFAS (*Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas*) es un documento que emite de forma cíclica el JEMAD y que está relacionado con otros, como la *Estrategia de Seguridad Nacional* (ESN), la *Directiva de Defensa Nacional* (DDN) y la *Política de Defensa Nacional* (PDN), que forman parte del Planeamiento de la Defensa. En este se establecen las bases para el Proceso de Planeamiento de la Defensa, instrumento que permite la consecución de las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en la Política de Defensa. Determina el marco para el desarrollo del Planeamiento Militar con el objeto de garantizar unas Fuerzas Armadas eficaces, expedicionarias, flexibles y sostenibles. Asimismo, sirve de referencia para la definición del Objetivo de Fuerza a Largo Plazo (OFLP) y, por lo tanto, para orientar el diseño de las Fuerzas Armadas del futuro. Debido a que el año pasado se aprobó una nueva ESN, actualmente está en vigor el CEFAS 2022, pero para cuestiones de personal el de 2017 nos puede servir de referencia.

(14) En las LGA, el AJEMA transmite su visión de la Armada, los retos a los que se enfrenta y las acciones necesarias para el cumplimiento de la misión en los próximos años. Es un documento que sirve de referencia para el resto de los documentos alineados con el propósito que establece el AJEMA, de ahí su valor estratégico.



Panel de Enseñanza Militar en el XXIV CEMFAS. (Foto: Ignacio Carvajal Cervera)

Si tenemos en cuenta todo lo anterior, y analizando los paneles de política de enseñanza y de personal estudiados en el XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS) durante el mes de octubre de 2022, en los que participaron los directores de Personal y de Enseñanza, la gestión del talento constituye un reto para los Ejércitos y la Armada. Tarea apasionante para la que ya se han iniciado algunas acciones, pero que habrá que seguir estudiando y analizando. En este sentido, la revisión de la descripción de los puestos de trabajo (*jobs description*) y la asignación de destinos se consideran dos espacios en los que podría aplicarse la gestión del talento de forma eficaz.

La tecnología

La tecnología es otro factor clave que cobra gran importancia en todos los procesos de desarrollo de la gestión del talento y ha logrado que la persona no se caracterice tanto por sus conocimientos, sino por su capacidad de aprender, de incorporar la tecnología para innovar y de adaptarse al entorno (Jericó). Los grandes avances de los últimos años —la inteligencia artificial y el *big data*, entre otros— han hecho posible desarrollar herramientas capaces de identificar

y gestionar el talento de las personas. Por otro lado, el uso y dominio de las nuevas tecnologías potencia a las personas talentosas.

En el ámbito de las organizaciones militares, la superioridad tecnológica constituye un factor estratégico (EO 2035). Las personas no pueden quedarse detrás de los cambios tecnológicos, tal como se recoge en el Plan de Transformación Digital de 2018 —*Transformación digital de la enseñanza de las Fuerzas Armadas. Un caso práctico* (15)—.

Hay que pensar que en las organizaciones conviven diferentes generaciones. Para poder llevar a cabo la gestión del talento de forma eficaz, es necesaria la integración de la tecnología y de las personas y formar a aquellas que se sientan reacias a adaptarse a las nuevas herramientas, todo ello apoyado por un sistema eficaz de comunicación capaz de transmitir ideas y procedimientos que de forma sencilla permitan la simbiosis entre personas y tecnología. El talento se desarrolla con el aprendizaje, y la transformación digital —que supone un reto para la organización y para las personas que la componen— tiene como finalidad adaptarse al nuevo entorno y aprovechar mejor los recursos disponibles.

El entorno

Volviendo de nuevo al documento EO 2035, en él se determina el entorno de tipo VUCA como el futuro escenario en el que se van a desenvolver las Fuerzas Armadas. Tal como se establece en la citada publicación, para adaptarse a este entorno será necesario tener *visión, comprensión, claridad y agilidad*. Para ello, algunas de las medidas recogidas en el EO 2035 se pueden resumir en: primar la calidad y la preparación de sus miembros sobre la cantidad; adaptarse y prepararse para poder competir por el recurso humano con otros sectores ante las dificultades en el reclutamiento; promover el talento y la preparación como criterios de selección y promoción, y promover medidas de motivación para contrarrestar las limitaciones o carencias de personal. Estas normas se basarán en la mejora de la calidad de vida y en los procesos de gestión de personal, en aprovechar el talento de la organización, mejorar sus condiciones socioeconómicas y reorientar los modelos de carrera, reforzando aquellos que son más demandados e intensificando la formación y el adiestramiento según las nuevas ideas y herramientas de futuro.

A estas medidas, que también son aplicables a la Armada, habrá que añadir las condiciones de vida propias de los marinos embarcados, los períodos

(15) Publicado por el Ministerio de Defensa en 2021, en él se proporciona una guía a los docentes para la implementación de metodologías basadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), teniendo presente el nuevo paradigma docente y los modelos de enseñanza con la implantación masiva de dichas tecnologías.

prolongados fuera de la base, alejados de las familias, y la vida sacrificada y abnegada en la mar. Tal como establece el AJEMA en las LGA: «Trataremos de alinear nuestro modo de trabajo con las necesidades derivadas de la movilidad geográfica, la conciliación familiar, la promoción profesional, la acción social y todas aquellas que fomenten la incorporación de la mujer a la Armada y sus condiciones de desarrollo profesional y personal, sin olvidar que somos una organización orientada a la misión, la defensa de España en y desde la mar, y que el sentido de la misión, el compromiso y el espíritu de servicio debe prevalecer sobre cualquier otra consideración».

En resumen, podemos concluir que el entorno determina la gestión del talento, en especial en todo lo relacionado con la adaptación a los nuevos retos y amenazas. Ante situaciones imprevistas, el talento condiciona el comportamiento de las personas para combatir el miedo y la parálisis, todo ello basado en una adecuada preparación y formación en valores.

El sector privado

Según Ignacio Rivas Grande (16) —colaborador habitual del CEMFAS en materia de gestión de personal—, la GTC ha supuesto, más que un cambio, una transformación en la organización, como es el caso del BBVA. Para aplicar este modelo, lo primero es definir el propósito: en el caso de esta entidad bancaria, «llevar la era de las oportunidades a todos». A continuación se han de establecer una estrategia basada en los valores que identifican a la organización (*Customer first, we think big, we are one team*, BBVA) y las líneas de acción necesarias para llevar a cabo la estrategia diseñada. Estas líneas de acción se pueden agrupar en tres áreas: la organización, la forma de trabajar o tareas (modelo *Agile*) y el talento de las personas basado en las habilidades (competencias) no solo técnicas, sino humanas y emocionales.

En cuanto a la organización, el BBVA ha pasado en los últimos ocho años de una estructura jerárquica vertical a otra más abierta y comunicada, en la que se trabaja por proyectos y los empleados y directivos se agrupan por equipos. Como curiosidad, en el nuevo edificio de La Vela, en Las Tablas, no existen despachos individuales, se trabaja en espacios abiertos y los puestos de trabajo deben reservarse previamente mediante una *app*. También existe una norma sobre el teletrabajo que permite a los profesionales trabajar desde casa de modo parcial.

(16) Ignacio Rivas Grande es el principal mánager en la Unidad Global de Solutions Development, dentro del área de Proyectos Estratégicos Globales de Talento y Cultura del BBVA. Anterior director de Talento y Desarrollo Global de Recursos Humanos Corporativos, desde hace más de cinco años colabora en los cursos de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas como conferenciante de la gestión y dirección de personas en el sector privado.

En relación con la forma de trabajo, el BBVA aplica el modelo *Agile*, ampliamente extendido. Se trata de gestionar proyectos mediante equipos de trabajo autónomos, multidisciplinares y empoderados para obtener resultados tangibles en cortos períodos de tiempo. El hecho de poder compatibilizar el trabajo con la deslocalización ha generado conceptos como el *gig economy*, basado en las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para reunirse y trabajar *online*, en el que prima la flexibilidad y la interconectividad de los empleados (Rivas). Entre los sistemas de evaluación del desempeño y selección de personal destaca el conocido como 360°, en el que la valoración se realiza a través de la opinión del responsable del proyecto, de los compañeros (pares) y de los colaboradores. Fundamentalmente se valoran las competencias alcanzadas y el *potencial* para seguir creciendo profesionalmente y asumir nuevas responsabilidades (Rivas).

Por último, está el talento como habilidad personal para alcanzar el logro, basado en el conocimiento, las actitudes, la capacidad de comunicar e influir en los colaboradores, la iniciativa y la creatividad. El *feedback* que se le da a cada profesional permite conocer el resultado del desempeño, su potencial y sus posibilidades de desarrollo profesional, y sirve para planificar mejor su futuro a través de un plan de crecimiento.

Aparte de los tres elementos citados anteriormente, destacar los procesos de motivación, promoción y selección del personal en base al *mentoring* y al



Visita del XXIII CEMFAS a las instalaciones del BBVA.
(Foto: Ignacio Carvajal Cervera)

coaching (17) como herramientas eficaces para orientar a los empleados en sus objetivos y generar compromiso con la organización. Finalmente, se consigue una relación sólida entre la cultura de la empresa y el talento del empleado capacitado para afrontar nuevos proyectos.

El pensamiento crítico

Como ya se ha mencionado, la *gestión del talento humano y la cultura* supone una transformación de la organización que debe ir acompañada de *pensamiento crítico*. Las organizaciones han de aplicarlo para saber lo que se está haciendo mal y lo que no sirve y así poder mejorar. Son lo que se ha denominado *áreas de mejora*, que requieren un esfuerzo de lealtad por parte de todos los miembros de la organización, no tener miedo a decir lo que uno piensa y crear un clima de confianza en el equipo para el buen desarrollo del proyecto, tal como le comentaba Sancho a Don Quijote: «Mire, vuestra merced, que aquellos que allí se parecen no son gigantes, sino molinos de viento, y lo que en ellos parecen brazos son las aspas, que, volteadas del viento, hacen andar la piedra del molino» (Miguel de Cervantes, 1605).

Conclusiones

Finalmente, tras analizar los factores clave de la gestión del talento en las diferentes organizaciones del sector privado y de las Fuerzas Armadas, se extraen las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento es aplicable a las Fuerzas Armadas adaptando los procedimientos y analizando las áreas de mejora donde este modelo puede ser empleado.
- Para su correcta aplicación, se debe poner el foco sobre las personas, haciendo especial hincapié en la motivación y el desarrollo profesional.
- Los órganos de Personal de los Ejércitos y la Armada son los que han de liderar estos procesos de gestión del talento, dado que cada uno tiene sus propias necesidades y circunstancias. No obstante, hay procesos que pueden ser comunes.

(17) La palabra *coaching* viene del inglés y se refiere a un medio de transporte antiguo dotado de un sistema de amortiguación que hacía los viajes más cómodos en los desplazamientos en carruaje de un lugar a otro. El *coach* era el conductor y servía de guía para ir de un sitio al lugar de destino. Teniendo en cuenta esta metáfora del *conductor*, el *coaching* es un proceso de acompañamiento reflexivo a través del cual el profesional, debidamente capacitado, acompaña a otro en el proceso de consecución de objetivos y a descubrir por sí mismo cómo hacerlo.

- La gestión del talento puede ayudar a agilizar ciertos procesos de gestión de personal, como la definición de los puestos de trabajo y la asignación de destinos. En este sentido, es esencial fijar las competencias propias de cada puesto de trabajo para identificar el talento necesario.
- La tecnología debe estar al servicio del talento, de tal forma que tanto la organización como las personas, a través de herramientas apropiadas de inteligencia artificial y técnicas de orientación como el *coaching* o el *mentoring*, puedan obtener desarrollo y orientación profesional para equilibrar las necesidades de la organización y las expectativas y capacidades de cada persona.
- La enseñanza militar debe potenciar la formación continua de los miembros de las Fuerzas Armadas, en las modalidades presencial u *online*, como mejor medio para adaptarse a los entornos actuales tipo VUCA.
- El desarrollo del talento de las personas debe estar basado en las oportunidades, la creatividad y la investigación como parte de la cultura de la organización.
- La fuga del talento ha de estar presente como una amenaza en un entorno muy competitivo, ya que el talento generado en las Fuerzas Armadas tiene gran interés para las empresas del sector privado. La motivación de las personas, y en concreto las medidas de conciliación, es un factor esencial para retener el talento.



Regreso a Zaragoza después de un adiestramiento Hellfire.
(Foto: Andrés Díaz-Ripoll Marzol)

