



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

La gestión del talento como factor estratégico de ventaja organizacional en el contexto empresarial y en las Fuerzas Armadas: Identificación y propuesta de líneas de actuación para la Escuela Naval Militar

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Jesús Benito Guerra

DIRECTORES: Francisco Javier Rodríguez Rodríguez
Ramón Touza Gil

CURSO ACADÉMICO: 2016-2017

Universida_{de}Vigo



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

*La gestión del talento como factor estratégico de ventaja
organizacional en el contexto empresarial y en las Fuerzas
Armadas: Identificación y propuesta de líneas de actuación para la
Escuela Naval Militar*

Grado en Ingeniería Mecánica
Intensificación en Tecnología Naval
Cuerpo General

UniversidadeVigo

RESUMEN

El entorno actual al que se encuentran sometidas todas las instituciones (organizaciones y empresas) es, sin duda, turbulento, debido a su dinamismo y su elevada incertidumbre. Por ello, la competitividad e incluso la supervivencia de las instituciones, exige una constante y continua adaptación de éstas a su entorno. Este continuo avance de la corriente organizacional, ha hecho que el capital humano haya llegado a adquirir casi el mismo valor que el capital monetario en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan. Surge entonces, la necesidad de una permanente búsqueda de talento, basada en la importancia de contar con directivos capacitados para tomar decisiones trascendentes, enfrentarse a mercados, dirigir y motivar a equipos y ser líderes de crecimiento en este contexto de cambios rápidos y profundos.

Como cabe esperar, en las Fuerzas Armadas (FAS), y más concretamente la Armada, siendo una de las instituciones más antiguas que existen, está surgiendo la inquietud en relación a los nuevos modelos de gestión del talento como factor estratégico de ventaja, para hacer frente a la misión que tiene asignada.

Por ello, en el presente TFG se analizan, de modo detallado, las técnicas de gestión del talento implantadas por las grandes organizaciones, así como en las FAS, con el fin de elaborar un diagnóstico de las diferentes culturas y métodos aplicados actualmente en la identificación, selección, desarrollo y retención del talento, que permitan localizar posibles factores enriquecedores para su adaptación e implantación en la Armada y, particularmente, en la Escuela Naval Militar.

PALABRAS CLAVE

Gestión del talento, Factor estratégico, Organización, Fuerzas Armadas, Escuela Naval Militar.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría en primer lugar, agradecer y dedicar este trabajo a toda mi familia, por haber sido mi principal apoyo incondicional durante toda esta etapa en la Escuela Naval Militar, y durante toda mi vida. Gracias a ellos he llegado hasta aquí a pesar de todas las dificultades que ha habido. Siempre lo han dado todo por mí, y para mí, lo son todo.

En segundo lugar, quisiera agradecer y felicitar a todos mis compañeros de la promoción 417-147-91, el que juntos, hayamos conseguido llegar hasta la meta. De vosotros he aprendido mucho, y habéis sido mi compañía tanto en los buenos como en los malos momentos. Muchas de las experiencias más importantes de mi vida las he compartido con vosotros, y aunque puede que ahora nuestros destinos se separen, sé que siempre os tendré cerca. Gracias.

Por último, pero no por ello menos importantes, quisiera agradecer a mis tutores, el profesor Don Francisco Javier Rodríguez Rodríguez y el Capitán de Fragata Don Ramón Touza Gil, el haberme guiado y ayudado en todo momento para la elaboración de este trabajo. Quisiera mencionar también la ayuda prestada por el Capitán Don Ángel Marcuello García.

Por haberme ayudado a alcanzar mis objetivos, muchas gracias a todos.

CONTENIDO

Contenido	1
Índice de Figuras	5
Índice de Tablas.....	7
1 Introducción y objetivos	9
1.1 Introducción	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Peticionario	11
1.4 Metodología	12
2 Estado del arte	15
2.1 Análisis de la Gestión estratégica directiva	16
2.1.1 Características del entorno organizacional actual.....	20
2.1.2 La adaptación al entorno como factor de éxito y crecimiento	21
2.2 El talento	22
2.2.1 Definición y concepto de talento	22
2.2.2 Historia y evolución del talento	25
2.2.3 El talento como factor estratégico organizacional.....	26
2.3 La Gestión del talento	27
2.3.1 Identificación	29
2.3.2 Captación	30
2.3.3 Desarrollo	31
2.3.4 Retención	31
2.3.5 Gestión del talento por competencias	32
2.3.6 Métodos de evaluación del desempeño	33
2.3.7 Errores en la Gestión del talento.....	36
2.4 La externalización de la gestión del talento frente a los medios propios.....	37
2.4.1 El Outsourcing mediante consultoras especializadas	38
2.4.2 ¿Outsourcing o medios propios? Ventajas y desventajas	40
2.5 Liderazgo: Producto y motivador de la gestión del talento	41
2.5.1 Concepto de liderazgo	42
2.5.2 Modelos de liderazgo organizacional	42
2.5.3 El liderazgo en las FAS	45
2.6 La Gestión del talento en las FAS.....	47
2.6.1 Situación actual.....	47

2.6.2 La Gestión por competencias en las FAS	48
2.6.3 Métodos de evaluación del desempeño	50
2.7 Conclusiones parciales	52
3 Ejemplos de comportamiento de grandes organizaciones.....	55
3.1 Inditex	56
3.1.1 Atracción del talento.....	57
3.1.2 Desarrollo profesional	57
3.2 Repsol.....	59
3.2.1 Atracción del talento y proceso de selección.....	59
3.2.2 Desarrollo profesional	60
3.2.3 Retención del talento	61
3.3 BBVA.....	64
3.3.1 Atracción, desarrollo y retención del talento	65
3.4 Conclusiones parciales	68
4 La Gestión del talento en la Armada	69
4.1 Organización de la Jefatura de Personal. Direcciones, subdirecciones y organismos periféricos	71
4.1.1 Órgano Auxiliar de Jefatura (O.A.J).....	71
4.1.2 Dirección de Enseñanza Naval (DIENA)	72
4.1.3 Dirección de Personal (DIPER).....	73
4.1.4 Organismos de Apoyo al Personal (OAP's)	75
4.1.5 Dirección de Asistencia al Personal (DIASPER)	76
4.1.6 Dirección de Sanidad (DISAN)	77
4.1.7 Otros organismos dependientes de JEPER	78
4.2 Situación actual	78
4.3 Identificación, captación, desarrollo y retención	81
4.3.1 Identificación y captación.....	81
4.3.2 Desarrollo	83
4.3.3 Retención	86
4.4 Conclusiones parciales	87
5 La Gestión del talento en la ENM	89
5.1 Situación actual	89
5.2 Desarrollo.....	92
5.3 Conclusiones parciales	101
6 Propuesta de acción: Identificación de posibles líneas de actuación para la Armada y la ENM	103
6.1 Propuestas de un modelo de gestión del talento por competencias para la Armada.....	103

6.2 Propuestas de mejora en el Plan de Formación de Líderes para la ENM	105
7 Conclusiones y líneas futuras	109
7.1 Conclusiones	109
7.2 Líneas futuras	109
8 Bibliografía.....	111
Anexo I: Memorias Empresariales	115
Anexo II: Plan de Estudios del Cuerpo General de la Armada	152
Anexo III: Coeficientes de ponderación de las materias y asignaturas del plan de estudios de la enseñanza de formación de oficiales del Cuerpo General e Infantería de Marina, en la modalidad de acceso sin titulación universitaria	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Bolonia: Estructura del título de Grado [3]	12
Figura 2-1 Russel L. Ackoff [9]	18
Figura 2-2 Fred R. David [10]	18
Figura 2-3 Igor Ansoff [11]	19
Figura 2-4 Michael Porter. [12]	19
Figura 2-5 "Mundo VUCA" [1]	21
Figura 2-6 El talento reflejado en diferentes disciplinas [19]	23
Figura 2-7 Los 3 Componentes del Talento [17]	24
Figura 2-8 Impacto del talento en las organizaciones [Elaboración Propia]	26
Figura 2-9 de los RR.HH a la Gestión del talento. [Elaboración propia]	27
Figura 2-10 Gestión del Talento. [Elaboración propia]	28
Figura 2-11 Captación del talento [24]	30
Figura 2-12 Retención del talento. El País [25]	32
Figura 2-13 Proceso de diseño de un modelo de gestión por competencias [26]	32
Figura 2-14 Métodos de evaluación del desempeño [Elaboración propia]	36
Figura 2-15 Diferencias entre Outsourcing y Externalización [30]	38
Figura 2-16 Funciones del Outsourcing [30]	39
Figura 2-17 Portal web de reclutamiento de las FAS [36]	48
Figura 2-18 Noticia publicada en la cuenta oficial de Twitter de la Armada [37]	50
Figura 2-19 Fórmula y parámetros para el ascenso [40]	52
Figura 3-1 Captura de imagen del portal web de Inditex. [43]	56
Figura 3-2 Grupo Inditex [43]	56
Figura 3-3 Repsol [45]	59
Figura 3-4 Captura del portal web de Repsol. Desarrollo profesional [45]	61
Figura 3-5 Ciudad BBVA en Madrid [46]	65
Figura 3-5 Datos Formación Curso 20015 [47]	67
Figura 4-1 Extracto del documento “Líneas Generales de la Armada 2012” [48]	69
Figura 4-2 Escudo de la Jefatura de Personal de la Armada [37]	70
Figura 4-3 Organismos de la Jefatura de Personal de la Armada [37]	70
Figura 4-4 Escudo de la DIENA [37]	73
Figura 4-5 Reclutamiento en la Armada. [Cuenta oficial de Twitter de la Armada]	74
Figura 4-6 Organigrama OAP's [37]	76

Figura 4-7 Niveles del modelo de liderazgo de la Armada [31]	79
Figura 4-8 Organigrama de la normativa para la Gestión del Personal en la Armada [37]	81
Figura 4-9 Stand del MINISDEF en el evento AULA. IFEMA Madrid (2016) [36]	82
Figura 4-10 Folleto publicitario de las FAS [36]	82
Figura 4-11 Trayectoria Profesional Oficiales 1 [3].....	84
Figura 4-12 Trayectoria Profesional Oficiales 2 [3].....	84
Figura 4-13 Trayectoria Suboficiales 1 [3]	85
Figura 4-14 Trayectoria Suboficiales 2 [3]	85
Figura 4-15 Asistencia al Personal de la Armada [37].....	86
Figura 4-16 Apoyo al Personal de la Armada [37].....	86
Figura 5-1 Logotipo publicitario del 300 aniversario de la ENM [37]	89
Figura 5-2 Edificio del Centro Universitario de la Defensa CUD [50].....	90
Figura 5-3 Imagen de la Decimosexta reunión del Patronato CUD-ENM [50].....	91
Figura 5-4 LXXXVII Crucero de Instrucción en el JSE. Junio del 2016 [Archivo Propio]	92
Figura 5-5 Método actual de acceso a las Academias Militares de formación de Oficiales [3]	93
Figura 5-6 Comparativa entre el modelo de enseñanza antiguo y el actual [3]	93
Figura 5-7 Visita de un grupo de profesores del CUD-ENM a la F-105 Cristóbal Colón [50]	94
Figura 5-8 Visita Central Térmica de Gas Natural Fenosa en Meirama por Alumnos de 3º [50] ...	94
Figura 5-9 Instrucción Militar. Promoción 417-147. Agosto 2012 [Archivo Propio]	95
Figura 5-10 Instrucción Marinera. Crucero Aldán ENM [Archivo ENM]	96
Figura 5-11 Adiestramiento a Flote en las Lanchas de Instrucción. [Archivo ENM].....	96
Figura 5-12 Prácticas de Campo de Infantería de de Marina [Archivo ENM]	97
Figura 5-13 Alumnos de la ENM participando en competiciones deportivas[Archivo ENM].....	97
Figura 5-14 Actividad diaria. [Archivo ENM].....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Diferencias entre el trabajador tradicional y el profesional con talento [17].....	29
Tabla 2-2 Motivadores del Outsourcing [30]	38
Tabla 2-3 Diferencia entre el gestor en torno al común y el líder necesario [17]	41
Tabla 2-4 Relación entre estilos de liderazgo, competencias en IE y clima laboral [28].....	43
Tabla 3-1 Resultados Consolidados al Tercer Trimestre de 2016 [44]	57
Tabla 5-1 Patronato CUD-ENM [50]	91
Tabla 5-2 Medios y actividades para el desarrollo de las cualidades del Liderazgo [51]	98
Tabla 5-3 Medios y actividades para el desarrollo de las actitudes del Liderazgo [51].....	99

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Introducción

Estar preparados para afrontar el futuro incierto y salir victoriosos de él es la misión principal para las empresas y organizaciones de todo el mundo. Así, términos que antes no se tenían tanto en cuenta como el talento humano, el compromiso, la innovación y el liderazgo, entre otros, se han colado en las primeras líneas de los requerimientos necesarios que se buscan en los trabajadores y miembros de las plantillas de las organizaciones e instituciones de todo tipo. Podemos afirmar, por tanto, que el mundo nos plantea un entorno turbulento (dinámico, complejo y de elevada incertidumbre) en el que hemos de adaptarnos, ya que como si de la propia naturaleza se tratara, “no es la especie más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor se adapta”.

Focalizando la atención en la temática del presente trabajo, las políticas de gestión de personal y de desarrollo del talento se han visto elevadas exponencialmente hasta llegar al nivel de convertirse en una de las necesidades básicas en las estructuras administrativas empresariales, orientadas hacia la búsqueda de capacidades y habilidades específicas en los trabajadores, que garanticen la supervivencia en este entorno tan complejo. Así, según la compañía “*aich&co*” [1], estudios realizados a numerosas organizaciones de diversos países revelan que las empresas que mejor se adaptan en el entorno actual desarrollan una serie de políticas basadas en las siguientes habilidades básicas en sus directivos:

- **Liderar el cambio.** Anticiparse, disponer de metodologías ágiles, capacidad de reacción, flexibilidad y adaptación. Los líderes deben ser los facilitadores del cambio.
- **Retener y desarrollar el talento.** Inspirar en los demás una visión de futuro estimulante, evocar en ellos el anhelo de ser mejores personas y profesionales cada día. Acompañarles y potenciarles. Liderar con el ejemplo, con integridad. Sacar su máximo potencial.
- **Manejar la complejidad.** Simplificar y clarificar. Gestionar el compromiso y el consenso en un contexto cambiante y veloz; reducir la incertidumbre, evitar malentendidos y potenciar la comunicación y el flujo de información.
- **Tener mentalidad emprendedora.** Ser capaz de reconocer las oportunidades, innovar en métodos, asumir riesgos y crear valor añadido en toda actividad.
- **Aprovechar la diversidad generacional, cultural y de sexos.** Usar las diferencias para sumar y crecer, además de prestar atención a la multitud de culturas, motivaciones y puntos de vista.

Dirigiéndonos al ámbito de las Fuerzas Armadas (FAS), un extracto de la “*ley de la carrera militar*” relata que [2]:

“Se trata de asegurar la calidad del personal en unas Fuerzas Armadas modernas y altamente tecnificadas, donde los recursos humanos constituyen un factor esencial y determinante. 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 los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos”.

Sin haber salido aún de la crisis económica más dura que ha vivido la sociedad desde hace más de medio siglo, la Armada española ha tenido que adoptar una serie de medidas que la han llevado a reducir el número de sus efectivos a los que se les demanda una serie de capacidades cada vez más exigentes.

Un ejemplo de esta exigencia se refleja en la tecnificación de los puestos de trabajo derivada de los programas de construcción de los nuevos buques. Así, a medida que avanza la tecnología, los buques adquieren una mayor automatización de sus sistemas, una mayor complejidad en su equipamiento y, por ende, un menor tamaño de las dotaciones que embarcan. Esta tendencia nos lleva a buques extremadamente automatizados, gobernados por pocos marinos, pero altamente capacitados en el empleo de estas tecnologías.

Como es de esperar, al igual que ha sucedido en las organizaciones civiles debido a la crisis, conceptos que anteriormente no eran tan valorados como el talento empiezan a tenerse en mayor consideración dentro de la Armada. En este contexto a pesar de la disminución de medios tanto materiales como personales, se han de mantener las capacidades que aseguren el necesario mantenimiento de la operatividad, que se traduce ni más ni menos que en la misión principal de las FAS, que es la defensa de España. Por tanto, conseguir este objetivo con menos medios implica la necesidad de que se gestione de forma particularmente efectiva el talento, alcanzando un nivel de compromiso personal que permita que se cumplan los mismos objetivos, partiendo de mayores dificultades.

1.2 Objetivos

Mediante la realización de este trabajo se pretenden alcanzar una serie de objetivos de carácter analista y realista que se explican a continuación:

En cuanto a los objetivos de carácter analista, se tratará de identificar qué técnicas se utilizan en las organizaciones y empresas civiles, así como en las Fuerzas Armadas, la Armada y la Escuela Naval Militar (ENM), con el fin de diagnosticar una comparativa y la posible viabilidad en la implantación de alguna de éstas técnicas en la Armada y en la ENM, si se considerara necesario. Así pues, de dicha adaptación, se conseguiría una ventaja estratégica hacia la consecución de la misión y objetivos que Defensa plantea a la sociedad española.

En cuanto a los objetivos de carácter realista, tanto debido a la experiencia adquirida tras cinco años como alumno de la ENM (durante los cuales he podido vivir en primera persona cómo se desarrolla el talento de los que aspiramos a ser los futuros oficiales de la Armada) como a los conocimientos adquiridos sobre la materia que se expone, se tratará de plantear una serie de propuestas de acción, en cuanto al desarrollo de las competencias que necesita un oficial de la Armada, así como los alumnos de la ENM durante su periodo de formación, con el fin de mejorar el desempeño de sus cometidos en los destinos que ocupen.

Puede que este objetivo resulte ambicioso, y el principal inconveniente al que se enfrentarán las propuestas de acción en el actual plan de estudios recién implantado será la reticencia en los niveles superiores de la organización, ya que se proyectan con la intención de detallar modestamente susceptibles modificaciones puntuales de un plan de estudios que nace, en la Dirección de Enseñanza Naval y ha sido aprobado por el propio Almirante Director de Enseñanza Naval de la Armada.

Pero no se trata solamente de desarrollar un trabajo académico, se busca además una solución válida, sin denunciar el modelo y técnicas de enseñanza actual en la ENM, sino plasmando una serie de conclusiones constructivas que lleguen a ser evaluadas para mejorar en beneficio de todos.

En este sentido, se ha realizado una revisión e investigación de manera cualitativa, de todo tipo de fuentes documentales: Artículos periodísticos especializados en organización y dirección de empresas, informes sobre economía y Recursos Humanos para organizaciones empresariales, informes para el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), informes para el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), libros, conferencias y otras referencias bibliográficas. Por otra parte, se evaluaron, desde un punto de vista constructivo, la gestión del personal en relación con la gestión del talento que se está llevando a cabo en la actualidad en Defensa, más concretamente en la Armada y en la Escuela Naval Militar (ENM).

Por tanto, para dejar patente el nivel de investigación realizado para la consecución de los objetivos indicados, se listan las fuentes más influyentes de las que se ha obtenido información en la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado.

- *La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica.* Instituto Español de Estudios Estratégicos. E. Biosca Ponce. 2016.
- *Liderazgo y gestión del talento en la Armada. Impacto sobre soldados y marineros.* Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. J.C. Gamundi Fernández. 2009.
- *Gestión integral por competencias de los recursos humanos en la Armada.* Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. G. Núñez Torrente. 2014.
- *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.* Ministerio de Defensa. I de Matías Jiménez, T.E. Soriano López, A. Parrilla Martínez, J. Serra Uribe y M. J Álava Reyes. 2013.
- *La nueva Gestión del Talento.* Pilar Jericó. 2012.
- *Ley 39/2007, de 19 de Diciembre, de la carrera militar.* BOE núm. 278 de 20 de Noviembre de 2007.
- *Ley Orgánica 9/2011, de 27 de Julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas.* BOE núm. 180 de 28 de Julio de 2011.
- *Real Decreto 96/2009, de 6 de Febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.* BOE núm. 33 de 7 de Febrero de 2009.
- *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.* BOE núm. 181 de 15 de Septiembre de 2010.

1.3 Peticionario

Dentro de los requisitos impuestos por el plan Bolonia para los estudios impartidos en las universidades de España, los estudios de grado han de culminar con la realización de un Trabajo de Fin de Grado (TFG) (véase la Figura 1-1). Así mismo, en el año 2010 se modifican los planes de estudio en todas las academias militares del país [2], y la ENM comienza a trabajar junto al Centro Universitario de la Defensa (CUD), en la formación de los futuros oficiales de la Armada española, siendo la promoción que finaliza el presente año, la tercera en completar los cinco años de una formación integral en este nuevo plan de estudios.

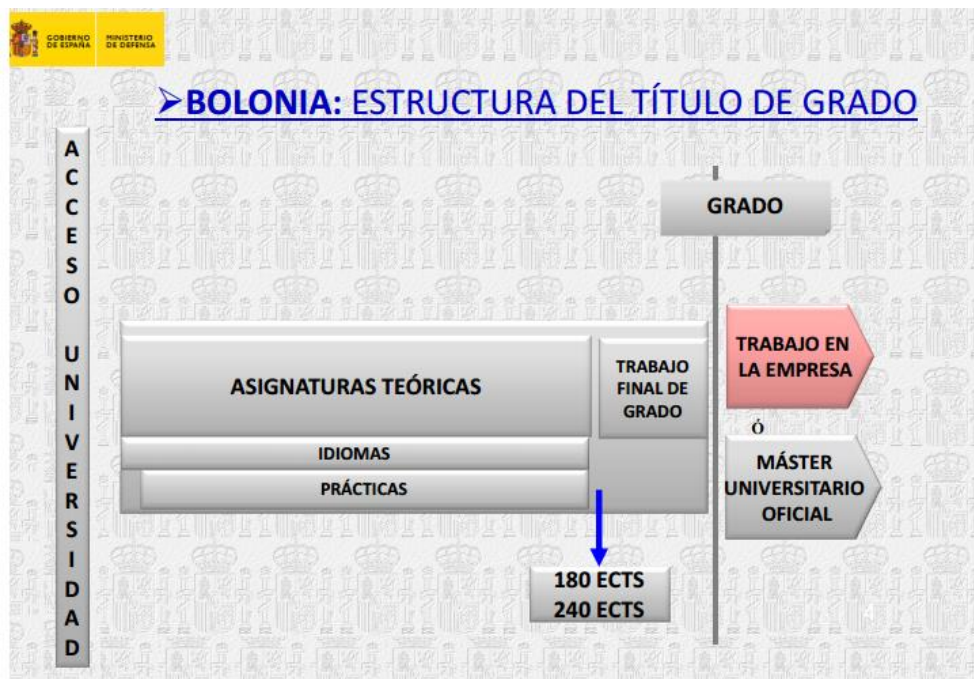


Figura 1-1 Bolonia: Estructura del título de Grado [3]

El motivo del desarrollo del presente TFG sobre la gestión del talento, se corresponde, por tanto, con el cumplimiento de los requerimientos necesarios para egresar al empleo de Alférez de Navío de la Armada, según la normativa para la realización del Trabajo Fin de Grado CUD-ENM [4].

Al igual que para las dos promociones anteriores que terminaron los estudios de grado en ingeniería mecánica en la ENM, se han ofertado un gran número de propuestas de TFG. Así, se decidió la realización de este trabajo puesto que presenta un enorme reto a la hora de intentar aportar susceptibles aspectos de mejora, modernizando el modelo de gestión del talento en la Armada, de igual manera que el plan de formación de los alumnos de la Escuela Naval Militar, tratando de desarrollarlo hacia uno más profundo, eficiente y eficaz. Además, se encuentra en el estudio y análisis de la gestión del talento, tanto interno como externo a las Fuerzas Armadas, un tema de actualidad y de suma importancia a tener en cuenta como factor estratégico de ventaja en este entorno turbulento y de cambio continuo en el que se encuentra en la actualidad el mundo en el que vivimos.

1.4 Metodología

Para alcanzar los objetivos expuestos anteriormente, el desarrollo de este trabajo se ha llevado a cabo yendo desde los conceptos más generales relacionados con la gestión del talento, hasta los más particulares conforme a la siguiente estructura:

- Análisis del estado del arte. En esta sección se explican, de manera detallada, los aspectos actuales sobre la gestión del talento. Representa por tanto, el grueso del estudio, análisis y síntesis de información para la culminación de este TFG. Se desarrolla un estudio cronológico de cuáles han sido los avances tanto en el mundo empresarial como en Defensa y además, se exponen los condicionantes que han hecho que la gestión del talento sea un factor fundamental de ventaja estratégica y competitividad a día de hoy, abarcando todos los aspectos que recoge y de los que se alimenta. Tras este análisis se emiten unas conclusiones parciales.
- Seguidamente, con el fin de ilustrar el grado de importancia que adquiere este campo en el mundo empresarial, y haciendo una selección de las organizaciones más referentes en la actualidad, se listan una serie de ejemplos de líneas de actuación en cuanto a la gestión del talento dentro de estas organizaciones, a partir de los cuales se alcanzan unas conclusiones particulares.

- Posteriormente se elabora un análisis cualitativo, sobre las fortalezas y debilidades que presentan la Armada y la Escuela Naval Militar, dentro del ámbito de Defensa en la gestión del talento, obteniéndose de nuevo unas conclusiones particulares.
- A continuación, de las conclusiones recogidas en los apartados anteriores, se procede a la aportación de las posibles líneas de acción susceptibles de modernizar el modelo de gestión del personal en la Armada, así como el modelo de desarrollo de la gestión del talento en la Escuela Naval Militar, en competencias clave como el liderazgo, dentro del plan de estudios que se lleva a cabo en la actualidad.
- Por último, tras las propuestas planteadas, se plasman las conclusiones finales de este trabajo, junto a las posibles líneas futuras de estudio sobre el asunto, y de cara al desarrollo de futuros Trabajos de Fin de Grado o investigaciones que se realicen a medida que avance la gestión del talento.

2 ESTADO DEL ARTE

Antes de comenzar a abordar la gestión del talento como factor estratégico de ventaja organizacional, se va a definir el concepto de “*Gestión*” de manera muy general, para que, conforme se avance en el trabajo, se lleguen a entender todos sus significados y connotaciones en los casos particulares que se van a exponer. El análisis del estado del arte sobre el talento humano y su gestión, permitirá la comprensión de las conclusiones parciales, con la intención de que estén respaldadas de la mejor manera posible por lo que a continuación se explica.

Se introduce entonces, el concepto de gestión, que procede del latín “*gestio*”. Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) [5], gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar. De gestionar nacen las tres acepciones de:

- i. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.
- ii. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo-manejar.
- iii. Conducir una situación problemática.

Administrar, por otra parte, abarca las ideas de organizar, ordenar, dirigir, disponer o gobernar una determinada cosa o situación.

Como se sabe, a la gestión se le pueden poner muchos apellidos: gestión de proyectos, gestión del conocimiento, gestión ambiental, gestión social, gestión del personal o gestión del talento; que es la que nos interesa en este trabajo. Pero, básicamente, todos los tipos de gestión tienen como fin último el alcanzar una serie de objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible, y a su vez se sostienen en cuatro pilares comunes gracias a los cuales se consigue que se cumplan las metas marcadas [6]:

- **Estrategia**, entendiéndola ésta como el conjunto de líneas de acción que se han de llevar a cabo, teniendo en cuenta los factores internos y externos a la organización, para alcanzar los objetivos deseados.
- **Cultura organizacional**, fuente de la que beben los valores que promueve la organización, capaces de fortalecer a la misma, recompensar los logros alcanzados y hacer que se tomen las decisiones adecuadas.
- **Estructura organizacional**, es el concepto que engloba las actuaciones cooperativas, el diseño de maneras de compartir el conocimiento y la acción de situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.
- **Ejecución**, presente como último pilar, que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades del público al que se dedique la organización.

2.1 Análisis de la Gestión estratégica directiva

Una vez desmenuzado el concepto de gestión, se comienza con el análisis de la gestión estratégica directiva, que se fundamenta en el concepto de que cuando una empresa u organización avanza hacia su futuro, debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido. Esto implica que resultará fundamental la realización de un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y contar con todas las herramientas necesarias para poder traducir una estrategia con hechos concretos [7].

En el caso particular de la gestión estratégica directiva, se considera decisivo que los sistemas se lleven a cabo con total eficiencia, ya que de estos sistemas depende la precisión en la identificación de los factores claves del éxito de la empresa. La gestión estratégica directiva es la encargada de conducir a las organizaciones hacia un futuro deseado, por tanto debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y ha de contar con toda la información necesaria para que las decisiones puedan ser tomadas con respecto a la actitud y postura que la organización asumirá ante cualquier situación.

Se debe tener en cuenta que el término gestión, como se ha indicado anteriormente, implica una continua búsqueda de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que hay entre los diferentes factores de éxito de la organización. Por todo ello, la gestión estratégica directiva será el caballo de batalla de los líderes y directivos de hoy y de mañana, responsables de unir las mil y una piezas del puzzle que plantea el entorno turbulento actual, con la astucia y acierto necesario, como si de una partida de ajedrez se tratase.

De la gestión estratégica se deriva la gestión del talento y personal dentro de las organizaciones, que dependiendo del sector al que se dediquen, tomará una mayor o menor relevancia con respecto a la gestión administrativa que engloba toda la parte del capital monetario. Si bien se explicó que todo tipo de gestión se apoya en cuatro pilares básicos comunes, también existe un glosario de términos en común para cada una de ellas que es preciso citar para adquirir una visión completa de la importancia de la gestión estratégica directiva y todo lo que engloba. Por tanto, a continuación se relacionan una serie de definiciones y conceptos que facilitarán la posterior comprensión de la terminología empleada durante el desarrollo del presente TFG.

- **Auditoría Interna:** Establece las debilidades y fortalezas de la organización. Comprende, entre otras, las auditorías: de gestión, financieras, de producción, de investigación y de desarrollo.
- **Plan de operaciones:** Es la selección de medios para perseguir las metas de la organización a corto y medio plazo.
- **Planes a corto plazo:** Son planes operativos muy detallados, usualmente se definen a un semestre o un año.
- **Planes a mediano plazo:** Son los planes operativos que se preparan e interrelacionan con planes específicos y funcionales para llevar a cabo las estrategias de la organización, generalmente en espacios temporales de 2 a 5 años.
- **Programación a largo plazo:** Son planes operativos más generales, cuyo tiempo supera los 5 años.
- **Políticas:** Establecen las formas por medio de las cuales se pretenden alcanzar las metas fijadas por la organización.
- **Estrategia de negocios:** Determina la forma en que la organización competirá en un sector dado para alcanzar una posición de ventaja frente a la competencia.
- **Estrategia corporativa:** Es la determinación de los sectores en los que competirá la organización y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Desarrollo de la estrategia:** Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los dos niveles de estrategias, la de negocios y la corporativa.

- **Implantación de la estrategia:** Proceso que asegura que la estrategia esté incluida en todo lo que desarrolla la organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias.
- **Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera alcanzar.
- **Diagnostico estratégico:** Análisis que se hace mediante el uso, por ejemplo, de la información que proporciona la matriz D.A.F.O. (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).
- **Debilidades:** Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización (Propias).
- **Amenazas:** Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización (del entorno).
- **Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos en la organización (Propias).
- **Oportunidades:** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, y situaciones o hechos que pueden beneficiar a la organización de manera significativa (del entorno).
- **Visión:** Declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la organización en 3 o 5 años.
- **Misión:** Formulación de los propósitos de una organización. Expresan la razón de ser.
- **Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo. Se han de caracterizar por propiedades medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.
- **Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que resulta diferente del resto del conjunto.

Al igual que la industria y los mercados, la gestión estratégica directiva también ha experimentado una evolución dentro del contexto histórico organizacional, y lógicamente existen diferentes variables de gestión estratégica. Estas diferencias vienen recogidas en los modelos de gestión estratégica que plantean los expertos Russel Ackoff (EE.UU, 1919-2009 Figura 2-1), Fred David (EE.UU Figura 2-2), Igor Ansoff (Rusia, 1918-2002 Figura 2-3) y Michael Porter (EE.UU, 1947 Figura 2-4) en sus estudios y documentos elaborados sobre el tema, y que se explican a continuación [8]:

i. Modelo de Russel Ackoff:

- Este modelo muestra la importancia que posee el planeamiento interactivo (interno y externo), al expresar que cuando no se planea, resulta inevitable ser alcanzados por la competencia.
- El modelo se basa en 3 principios básicos, que son de vital importancia para lograr un excelente desarrollo organizacional:
 - **Principio participativo:** Sólo a través del planeamiento interactivo se alcanza el desarrollo de los miembros de la organización.
 - **Principio de continuidad:** Debido a que los eventos no se pueden prever con exactitud, ningún plan va a funcionar tal y como se esperaba por muy bien que se definiese. Por tanto, se requiere una constante revisión y observación de ellos.
 - **Principio holístico:** La coordinación e integración relacionada de los planes ha de ser simultánea e interdependiente para alcanzar los resultados esperados.
- En este modelo resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios de manera global; es decir, desarrollar una mejor visión del entorno con el fin de estar constantemente en contacto con los nuevos métodos que van surgiendo. Ackoff plantea, de forma eficiente y efectiva, su modelo estratégico con la idea de que si la planificación se desarrolla de manera continua, la organización estará actualizada y mantendrá una ventaja estratégica ante la competencia.

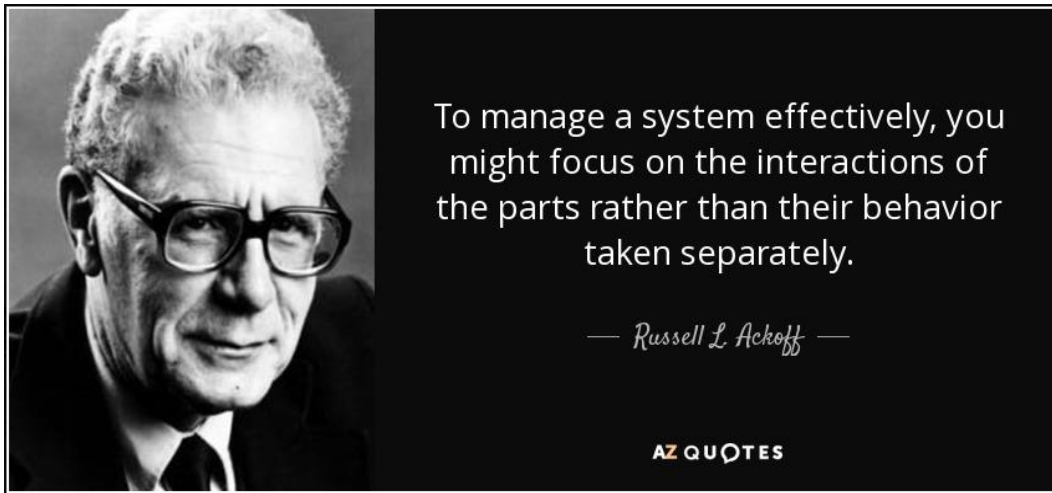


Figura 2-1 Russel L. Ackoff [9]

ii. Modelo de Fred David:

- Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para lograr una excelente toma de decisiones en una organización.
- En este modelo se realiza una inspección de manera continua sobre la misión, estrategias y objetivos actuales de la empresa.
- El modelo de David toma como referencia la formulación de estrategias, la ejecución y evaluación de éstas.
- Con base a este modelo se pueden tomar medidas correctivas para verificar el curso del desempeño de la empresa, se realizan auditorías tanto internas como de gestión y a su vez se desarrolla la toma de decisiones fijando las estrategias a seguir.



Figura 2-2 Fred R. David [10]

iii. Modelo de Igor Ansoff:

- El modelo de Igor Ansoff muestra o representa una estructura conceptual por medio de la cual se realiza un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas.
- A través de este modelo, Ansoff analiza los desafíos del entorno organizacional que se ven sometidos a cambios y a la persecución de respuestas directivas y estrategias competitivas emprendedoras.

- Este modelo, a su vez, evalúa los sistemas de toma de decisiones controlando el desempeño adecuado para los cambios lentos. A través de este modelo se realiza una vigilancia constante de los hechos tanto internos como externos a la organización.



Figura 2-3 Igor Ansoff [11]

iv. Modelo de Michael Porter:

- El modelo de Michael Porter plantea la importancia de realizar un análisis comparativo y competitivo, no solo en la formulación de la estrategia organizacional, sino también en la administración financiera corporativa que esta maneje.
- Según Porter, toda organización posee una estrategia competitiva, que describe como la combinación de los objetivos que pretende alcanzar y los medios que empleará para ello.
- Porter, a su vez, indica que de la organización dependen las políticas que se elaboran para elegir una estrategia y desarrollarla de manera competitiva. Además, su modelo señala que de estas políticas dependerán los factores internos tales como fortalezas y debilidades, y los externos del entorno como son las amenazas y las oportunidades.
- Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una organización con su entorno y con los sectores en los cuales tenga competencia. A partir de ese punto, la organización se podrá plantear el crear estrategias que le permitan estar siempre frente a sus competidoras, destacando la innovación como elemento fundamental.



Figura 2-4 Michael Porter. [12]

Estos cuatro modelos expuestos de manera muy resumida, cuentan como denominador común con la capacidad de inducir aquellos procesos de cambio continuo, que permiten que las organizaciones en cuestión sean capaces de asegurar una posición competitiva dentro de su entorno. A partir de ellos, se desarrollan todas las técnicas y métodos de gestión estratégica directiva en la actualidad, aunque no se incidirá más en ello, pues no resulta objeto de estudio para este TFG, pero sí el punto a partir del cual se podrá abordar la gestión del talento.

2.1.1 Características del entorno organizacional actual

En la actualidad son muchos los dirigentes políticos, jefes de estado y líderes de organizaciones e instituciones, que reflejan el hecho de que vivimos conectados en un mundo de cambio continuo, en el que la regla básica es adaptarse y seguir el camino o estancarse y desaparecer. Se relaciona entonces, el ya famoso acrónimo inglés VUCA (véase la Figura 2-5) (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) que se empezó a utilizar en la marina estadounidense en la década de los noventa [1], y que a día de hoy ha adquirido una importancia extrema dentro del contexto de trabajo de todas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones se enfrentan a un entorno que podríamos calificar como turbulento, dinámico o cambiante. Cualquiera de estas connotaciones conducen a la misma idea y engloban una serie de características que van a condicionar la manera en que las empresas, las corporaciones, las instituciones y en general cualquier organización, independientemente del sector al que pertenezca, ha de adaptarse a este escenario.

La globalización, la política mundial, las crisis económicas, la tecnología, los cambios sociales, la competencia, la innovación, la naturaleza cambiante de la población económicamente activa, son algunas de las fuerzas que estimulan las características del entorno organizacional actual, en el que la estabilidad y la confianza en mantener una situación cómoda donde la previsión de los episodios por venir no sea una preocupación, ya no existen [13]. Así pues, en los últimos años la necesidad de una permanente búsqueda de talento en los miembros de las organizaciones se ha visto enormemente incrementada. Se buscan directivos capaces de tomar decisiones trascendentes, enfrentarse a mercados, dirigir y motivar a equipos y ser líderes de crecimiento en este contexto de cambios rápidos y profundos.

Se considera preciso en este punto citar unas palabras del filósofo José Antonio Marina, de su libro *“El vuelo de la inteligencia”* que dicen [14]:

“En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios”.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que las principales características del entorno organizacional actual bautizado con el acrónimo *“VUCA”* son: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.



Figura 2-5 "Mundo VUCA" [1]

- **V = Volatile (Volatilidad):** Relacionada a la naturaleza, la dinámica de los cambios y la velocidad con que éstos se producen.
- **U = Uncertain (Incertidumbre):** Asociada con la falta de previsibilidad, el aumento de situaciones imprevistas y el desconocimiento sobre cómo se van a desarrollar los factores que influyen en la actividad.
- **C = Complex (Complejidad):** Característica del entorno en el que operan las organizaciones que produce confusión, desconcierto y problemas para alcanzar las soluciones que aporten beneficios y resultados.
- **A = Ambiguous (Ambigüedad):** Es la falta de claridad, que da pie a interpretaciones diversas y a que, en igualdad de condiciones, ocurran consecuencias diferentes.

2.1.2 La adaptación al entorno como factor de éxito y crecimiento

Dadas las características del entorno turbulento actual en el que se mueven las organizaciones, existe la necesidad por parte de éstas de adaptarse para sobrevivir, o permanecer inmóviles y desaparecer. Quizá una de las capacidades esenciales que se le encomienda a los líderes y directivos sea la perseverancia, como capacidad de mantener un esfuerzo continuo para conseguir alcanzar los objetivos y metas, y buscar soluciones a las dificultades que surgirán a lo largo del camino.

También la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de afrontar la frustración son primordiales en la tarea de las organizaciones por sobreponerse y crecer ante las adversidades. Estas capacidades, que han de caracterizar a los líderes de hoy, son el desafío a superar, ya que el “*entorno VUCA*” ha llegado para quedarse por un tiempo prolongado. La visión de futuro deberá enfrentarse a la volatilidad y la hiperconexión de las variables de juego. Comprensión, conocimiento, entendimiento y empatía deberán oponerse a la incertidumbre. Simplicidad y sencillez en la ejecución se antepondrán a la complejidad, y por último, agilidad, capacidad de reacción y planificación ante los acontecimientos vencerán a la ambigüedad.

Adaptarse para permanecer en la lucha por el éxito y el crecimiento, a su vez, implica realizar una buena gestión del conocimiento; pues el enorme y vertiginoso avance de la ciencia y tecnología, principalmente en el campo digital, acarrea una grandísima volatilidad de los conocimientos a muy corto plazo, induciendo el hecho de que éstos queden obsoletos rápidamente. Es aquí donde entran en juego, como piezas fundamentales e imprescindibles, la formación y actualización continua, así como la agilidad en el aprendizaje, para que los líderes y las organizaciones puedan adaptarse a los cambios del entorno y a sus novedosas demandas.

A modo de resumen, se cita un texto redactado por el experto José Manuel Arroyo Quero, en su artículo titulado: *“¿Qué son los entornos VUCA? Aprendiendo a convivir con la incertidumbre y la ambigüedad, en sus formas más volátiles y complejas”* [15].

“Como hemos visto, no podemos saber cómo será el futuro, lo que sí que hemos de tener claro es que las empresas y organizaciones deben adaptarse a los cambios con enorme rapidez y sus líderes han de ser tremendamente intuitivos y saber rodearse del mejor talento disponible. Los “entornos VUCA” exigen líderes entrenados en una serie de habilidades que les permita acomodarse mejor a los desafíos actuales. Se trata, en suma, de líderes con visión y capacidad de adaptación, que aprenden rápido y de forma continuada, con claridad de ideas, habilidad para actuar con decisión, resilientes, muy ágiles en el proceso de toma de decisiones, dotados con esa empatía necesaria para construir consensos, generar compromiso e inspirar”.

2.2 El talento

Como ya se ha comentado, las empresas otorgan cada vez más importancia al talento de sus empleados y destinan una enorme batería de recursos y herramientas a identificarlo, atraerlo y desarrollarlo. Es tal la importancia adquirida, que son numerosos los directivos y gerentes que reflexionan sobre el talento en los medios, libros o conferencias de diferentes congresos y eventos. Un caso de muchos es el de Alberto Blanco, director general de Grupo Actual, quien cita que con frecuencia se utiliza este término erróneamente [16]:

“Muchas veces cuando se habla de talento en realidad se está queriendo decir ‘potencial’, que es la presunción de que un profesional puede llegar a producir resultados en el futuro. Pero para que haya talento debe haber contribución. Rafa Nadal tiene talento porque gana, pero cuando tenía 10 años y comenzaba a destacar en el tenis lo que tenía era mucho potencial”.

Por otra parte, una profesional de referencia en España en el campo del talento y su gestión, es Pilar Jericó Rodríguez, presidenta de Be-Up, doctora en organización de empresas, asesora de empresas y experta en desarrollo del liderazgo, entre otras muchas cosas. Pilar Jericó indica que antes de intentar descubrir talento en un empleado, se deberá de formular una pregunta clave: ¿te gusta lo que haces?, ya que según afirma la experta [16]:

“Es muy difícil convertir algo que no te gusta en talento. Lo convertirás en trabajo, pero el talento tiene que ver con conseguir resultados extraordinarios, y eso está vinculado a la pasión”.

Pilar Jericó, ha escrito números libros en la temática, uno de ellos *“La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso”* [17], y además ha colaborado en numerosas ocasiones con las Fuerzas Armadas en estudios sobre el liderazgo y la gestión del personal. De sus trabajos se ha obtenido información para la realización de este TFG.

2.2.1 Definición y concepto de talento

Se comienza definiendo el término “Talento” como se hizo con la gestión en el punto anterior. Según el diccionario de la RAE, el talento del latín *talentum*, hace referencia a cuatro acepciones. En primer lugar a la inteligencia, como capacidad de entender. En segundo lugar a la aptitud, como capacidad para el desempeño de algo. A continuación, hace referencia a la persona inteligente o apta para una determinada ocupación y, por último, a la moneda de cuenta de los griegos y los romanos [18].

Aunque Alberto Blanco indica que no se debe caer en la confusión a la hora de utilizar el término talento o potencial, ya que en muchas ocasiones se nombran para referirse a lo mismo, sí se puede decir que van de la mano. Siempre han existido individuos con talento natural para determinadas actividades que destacan sobre el resto y obtienen los mejores resultados sin preocuparse apenas por ello, aunque bien es cierto que no representan la parte más numerosa de la sociedad. No obstante, sí lo son aquellos que dedican una inmensa cantidad de tiempo en preparación, dedicación y esfuerzo para

alcanzar los mismos resultados. Tanto unos como otros, demuestran que el talento es una virtud capaz de ser desarrollada y mejorada, incluso los primeros, que lo muestran de una forma natural, casi insultante.

Se podría enfocar hacia cualquier escenario el hecho recién explicado, quedando perfectamente ilustrado. No sólo en el contexto organizacional, en el que se da en todos sus escalones, si no en la educación, la sanidad, los deportes o las relaciones sociales (véase la Figura 2-6). Siempre han existido y existirán personas con ese don particular, que les diferencia del resto, y no es únicamente una labor estratégica por parte de las organizaciones el identificarlo, atraerlo y captarlo, sino también por parte de cada individuo, identificar cuáles son sus talentos y explotarlos al máximo en su beneficio personal y común. Relacionando el talento individual como el don para cierta actividad que pueda poseer una persona, existe la tendencia de referirse coloquialmente al talento como si fuera en sí un don, como algo inmutable que una persona o bien tiene de partida o no tendrá nunca, pero no es así.



Figura 2-6 El talento reflejado en diferentes disciplinas [19]

El talento es un concepto multidimensional que ha evolucionado a lo largo del tiempo y actualmente está muy ligado a la motivación de la persona, como indica la experta Pilar Jericó. Según esta visión, alguien con talento para las lenguas o las ciencias posee ciertas habilidades para destacar en ese campo, pero también un alto compromiso hacia el trabajo y el desempeño creativo en ese tipo de actividad. Aunque se cuente de manera innata con una serie de cualidades o capacidades para realizar determinadas actividades, estas capacidades si no se estimulan y desarrollan se terminarán perdiendo, por lo que la práctica es siempre imprescindible. Por ello, cuando se le atribuye un talento a una persona, normalmente se suele desestimar el gran número de horas que ha dedicado a perfeccionar esa destreza. Pero no se debería caer en ese error, puesto que en todo ese tiempo dedicado a la práctica y perfeccionamiento, reside el secreto del talento y el compromiso que se deriva de él [16].

En relación a lo anterior, se puede enfocar el talento, también, enfatizando su clasificación entre el talento heredado o adquirido a partir del aprendizaje. Con respecto al primero, al heredado, se representa y exterioriza en aquellos individuos con una serie de destrezas innatas que demuestran a la hora de realizar determinadas tareas sin haberlas practicado o desarrollado con anterioridad, y que a lo largo del tiempo, mantienen de forma sobresaliente por encima del resto de personas. Por el contrario, en el caso del talento adquirido por aprendizaje, el individuo debe haber realizado un esfuerzo previo a modo de práctica constante, para conservar esa capacidad sobresaliente en el tiempo de manera exitosa y que destaque sobre los demás miembros que la realicen.

Para abordar el concepto de talento dentro de una organización, hace falta volver de nuevo a referenciar el compromiso y los resultados. El compromiso se adquiere por parte del trabajador, y se desarrolla por medio de la motivación tanto personal como inducida. Es decir, el talento profesional se ve reflejado en la productividad tras la realización de una tarea, a la vez que se adquiere un compromiso real para con la organización gracias a la motivación, bien sea por la realización personal, o la inducida por algún otro medio.

Con respecto a lo segundo, el hecho de que un profesional posea talento se relaciona con la consecución de resultados superiores, provenientes normalmente de la innovación, característica fundamental que condiciona la adaptación y el crecimiento en el entorno organizacional como se expuso anteriormente.

Se podría continuar desmenuzando el concepto de talento, introduciendo, a parte de los términos ya nombrados como compromiso, resultados, innovación, cualidades innatas y adquiridas o potencial, otros como actitud, aptitud, conocimientos, etc. Pero, para concluir por aportar una visión de lo que es y lo que engloba, y utilizando todos los precedentes ya expuestos, se concreta el concepto de talento en función del matiz sobre el que se va a trabajar en el presente TFG como:

“conjunto de capacidades competencias y destrezas innatas o adquiridas propias de un individuo, que le capacitan para realizar una tarea de manera excelente, que junto con el compromiso adquirido por medio de la motivación, consiguen hacer al individuo sobresalir por encima del grupo”.

De los expertos en la materia también se puede citar una definición complementaria que se adapta perfectamente con el concepto de talento recién indicado:

“Talento es el conjunto de facultades humanas, aptitudes y actitudes, habitualmente innatas, que permiten a las personas que lo poseen desarrollar con especial habilidad y destreza determinadas actividades”.

Además, la experta Pilar Jericó ilustra en su libro *“La nueva gestión del talento”* que el talento requiere la presencia de tres ingredientes o componentes fundamentales sin los que nunca se expresaría en una persona: las capacidades (definidas como los conocimientos, las habilidades y competencias o actitudes), el compromiso y la acción (véase la Figura 2-7). La autora explica que es la suma de estas tres capacidades combinadas, la que permite desarrollar el talento, ya que si faltara alguna de ellas, no se alcanzarían los resultados superiores y, conforme a esta premisa, no habría talento.

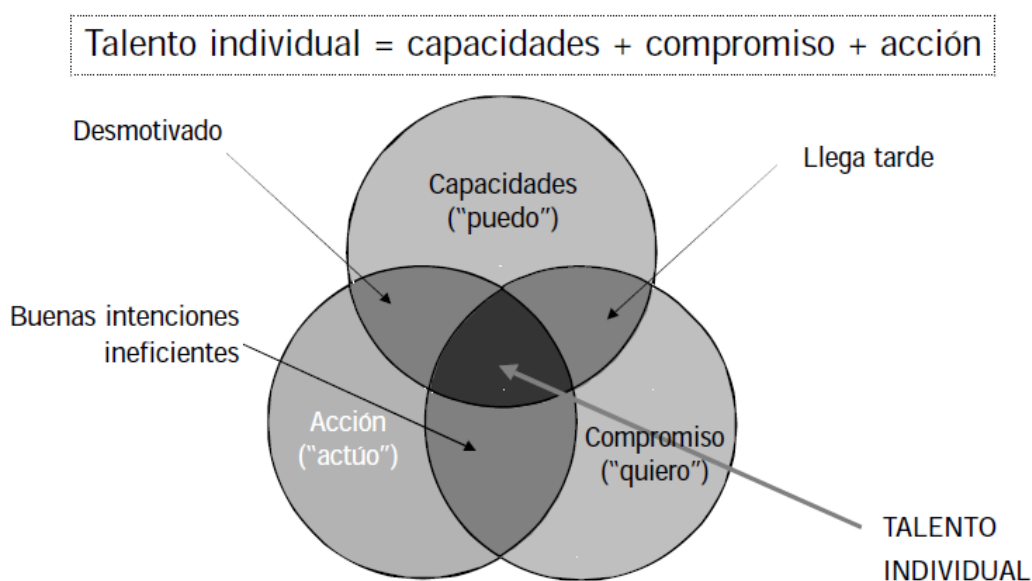


Figura 2-7 Los 3 Componentes del Talento [17]

Para razonar esta afirmación, P. Jericó cita en su libro lo siguiente:

“Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados, el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si se diera el caso de que el profesional cuenta con capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguien se le haya podido adelantar. O eres rápido o estás fuera del mercado”.

2.2.2 Historia y evolución del talento

Como expresa la definición de talento de la RAE, es un término que proviene etimológicamente del latín, *talentum*, que quiere decir ‘moneda de cuenta’, y anteriormente del griego, *τάλαντον tálanton*, que se refería a una de las partes de la balanza o unidad de peso, y que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones de la Grecia antigua, donde un talento equivalía a 6.000 denarios.

La acepción de talento como moneda de cuenta se debe a un pasaje bíblico, en el que mediante una parábola se narra cómo un mercader otorgó una determinada cantidad de talentos a tres de sus criados, con la intención de que los gestionaran para obtener beneficios. Mientras que dos de ellos los invirtieron incrementando el importe inicial asignado, el otro no utilizó el talento que había recibido de su patrón quedándose con la misma cantidad. Finalmente los dos criados que utilizaron adecuadamente sus talentos recibieron el reconocimiento del mercader, sin embargo aquél que lo guardó, conservando su valor, fue reprendido por no haber alcanzado resultados pese a haber tenido la oportunidad. A partir de esta parábola se relaciona el uso del talento con la obtención de beneficios, y se empieza a focalizar la atención en el concepto de que un profesional con talento es aquél que obtiene resultados dentro de una organización.

A lo largo de la historia, el concepto de talento ha adoptado diferentes significados y valor, dependiendo del contexto histórico, social, cultural y, en el entorno organizacional, de los roles.

Atendiendo al contexto histórico de cada época, se ve cómo ha ido evolucionando desde un concepto cuantitativo (siendo administrado por las figuras que se encontraban en la cúspide de la pirámide del poder) hasta un concepto cualitativo propio de cada persona.

En relación al contexto social, el talento como destreza y su desarrollo, depende en gran medida de la situación socio-personal de cada individuo. Este hecho se ve claramente reflejado en el trascurso de la historia hasta nuestros días, en el estamento social, según el cual se deriva la posibilidad de desarrollar ciertas actividades u otras, como por ejemplo, el arte, las ciencias, o los deportes. Desde la era medieval se aprecia cómo los privilegiados que crecían y vivían en la realeza, la nobleza o el clero destacaban sobre el resto en las actividades recién nombradas, mientras que los campesinos y el pueblo se limitaban a realizar las labores del campo y de servicio, sin la posibilidad de desarrollarse en otras actividades y sin recibir ningún tipo de reconocimiento en el caso de tener talento para algo.

A medida que el mundo ha evolucionado, también lo ha hecho la consideración de aquellos que han tenido talento y han destacado por su brillantez a la hora de abordar cualquier tipo de actividad. Así, hoy por hoy, debido a la globalización y el desarrollo, se aprecia una mayor posibilidad en la identificación y potenciación de las cualidades que hacen sobresalir a los individuos, independientemente de la clase social a la que pertenezcan.

Con respecto al contexto cultural, se reafirma que el talento no es universal y depende conjuntamente del momento histórico, social y cultural. Así pues, mujeres que ocupan puestos de gran responsabilidad en la actualidad como mandatarias de estado o en organizaciones, a pesar del gran talento que poseen y han demostrado, es de suponer que de haber vivido en una cultura como la de los países árabes nunca hubieran podido alcanzar un cargo de responsabilidad, ya que las mujeres carecen de tales derechos.

Finalmente, según el contexto organizacional y los roles que se desarrollen (directivo, gestor, técnico u operativo), se encuentra un tipo de talento u otro: talento directivo, talento en gestión, talento técnico o talento operativo. Cada uno de ellos posee unas cualidades diferentes y aporta beneficios a la organización desde su rol determinado. Por ello, que existan empleados que no alcanzan resultados no significa que no lo puedan hacer en otro entorno laboral, desarrollando otra actividad, o en otra organización. Así pues, identificar el talento de cada individuo, y explotarlo mediante la motivación, resulta clave para obtener los resultados requeridos por cada empleado para la organización [17].

2.2.3 El talento como factor estratégico organizacional

Como se ha indicado, contar con profesionales talentosos es clave para diferenciarse en el mercado actual (véase la Figura 2-8). Pero este elemento diferenciador no siempre se consigue ya que, en realidad, las organizaciones que consiguen llegar al éxito gracias al talento y su gestión lo hacen porque dan importancia a tres aspectos:

- i. Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se encuentran, así como a analizar su propia organización, para definir qué talento marca la diferencia en su espacio de acción.
- ii. Entienden la gestión del talento como un proceso y actúan en todas sus fases.
- iii. Fomentan la implicación de todas las personas.

Al entender que el talento contribuye a los resultados de la organización, queda patente que existe un vínculo muy estrecho entre el talento y la estrategia organizacional [20].

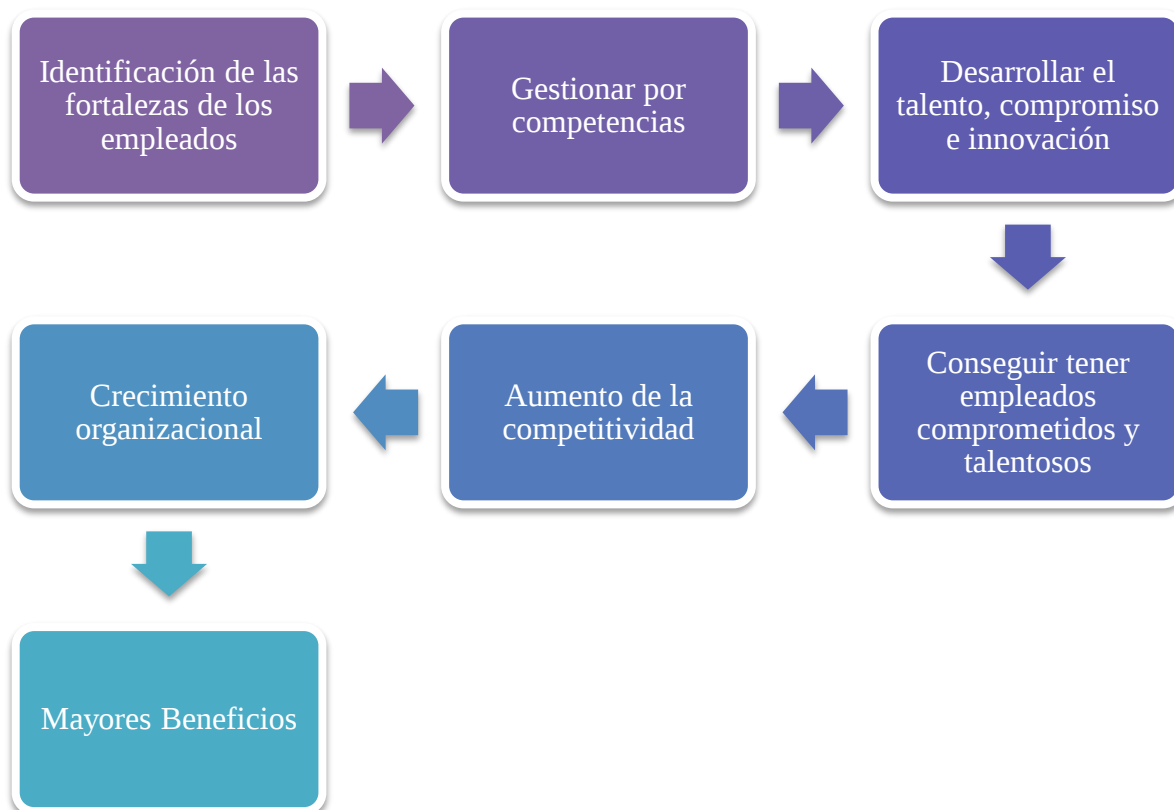


Figura 2-8 Impacto del talento en las organizaciones [Elaboración Propia]

2.3 La Gestión del talento

Por regla general, las organizaciones destinan a sus departamentos de recursos humanos (RR.HH) la función y responsabilidad de la gestión del personal. Dicha tarea abarca la selección y formación de los empleados, así como la de proporcionarles los medios necesarios para que puedan ejecutar sus cometidos intentando satisfacer las necesidades de la organización.

Surge entonces la pregunta de: ¿Por qué nace la necesidad de transformar lo que siempre se conoció como RR.HH en gestión del talento o capital humano, y para qué? Se podría indicar que esta pregunta se contesta en función de lo expuesto en el trabajo hasta este punto, pero la clave para responderla está en entender el talento como la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener excelentes resultados de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos (véase la Figura 2-9).

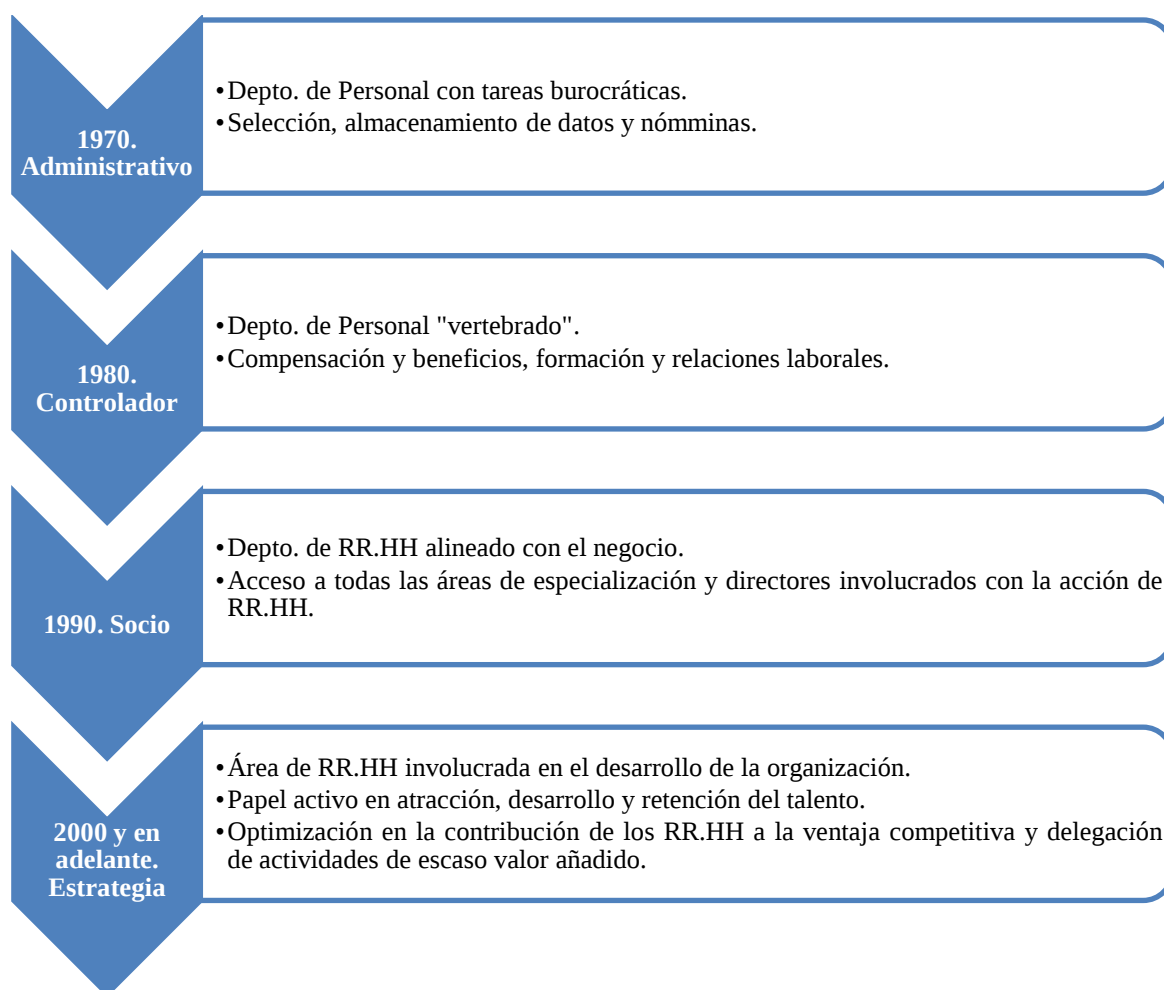


Figura 2-9 de los RR.HH a la Gestión del talento. [Elaboración propia]

Sin embargo, la gestión del talento a diferencia de la gestión del personal o de RR.HH (que se trata de un reto del día a día) es una apuesta de futuro, una búsqueda del potencial de los empleados para que ocupen cargos convenientemente alineados con los objetivos de la organización. Por tanto, entendiéndola como la evolución de los RR.HH, es la correcta y eficiente distribución del capital humano de las organizaciones en aquellos puestos donde inducen un mayor beneficio. Además, la gestión del talento es un proceso empresarial para incorporar, retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en la propia empresa, con el fin de que éstas tengan un mayor número de empleados de

alto potencial que contribuyan al desempeño actual y futuro a través de sus competencias técnicas, sociales o emocionales y comerciales o de gestión.

Igualmente, la gestión del talento es, o debería considerarse, la principal inquietud de los actuales gerentes, directores y responsables de RR.HH de las organizaciones. Pues resulta fundamental, que en el mercado globalizado y competitivo en el que nos encontramos, las organizaciones puedan diferenciarse. ¿Cómo conseguir esto?, focalizando la atención en el capital humano que porten. Por ello, se pueden encontrar en diferentes documentos, la denominación de la gestión del talento como gestión del capital humano.

El hecho de invertir de un modo creciente en identificar, atraer, desarrollar o retener al empleado es una estrategia competitiva que se aprecia, sobre todo, en aquellas empresas de primer nivel que buscan crecer por medio de los recursos humanos, pues están dispuestas a enfrentarse a situaciones más exigentes (véase la Figura 2-10).

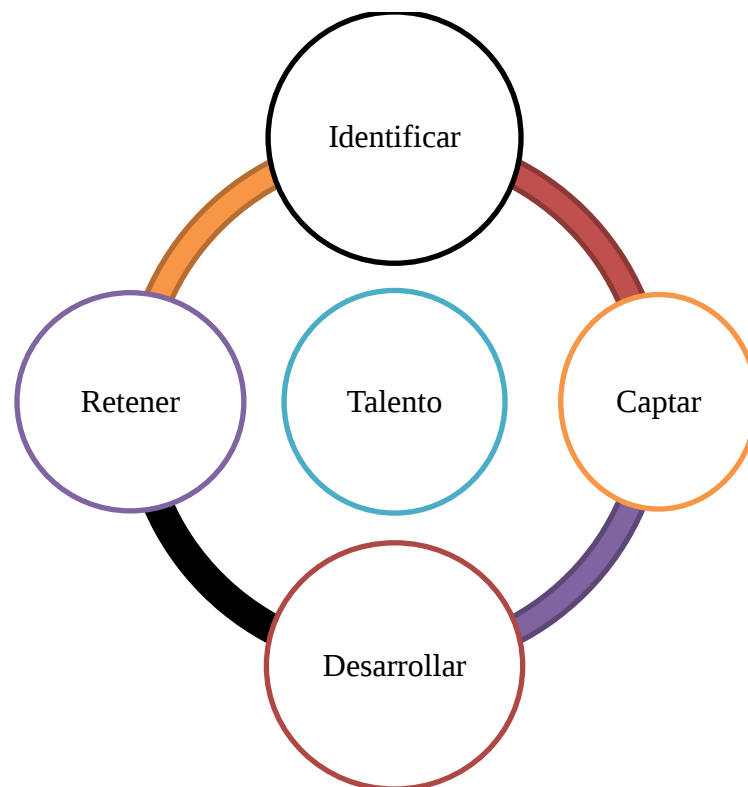


Figura 2-10 Gestión del Talento. [Elaboración propia]

Según un estudio realizado por la empresa consultora de RR.HH “*Randstad*”, la tendencia actual de los profesionales para con las organizaciones es la de pedir, por este orden: honestidad, fiabilidad y sinceridad. También, posibilidades de conciliar y soluciones a medida, en el caso de aquellos que llevan más años en su puesto de trabajo [21]. Por ello, las empresas, para gestionar el talento, desarrollan una serie de medidas y etapas muy relacionadas entre sí que se estudiarán con detalle a continuación, entre las que se encuentran [22]:

- Atraer, reclutar y buscar candidatos cualificados para los puestos vacantes en la empresa.
- Definir y administrar sueldos competitivos para los empleados.
- Ofrecer procesos que mejoren el desempeño de los empleados.
- Crear programas de retención de los empleados.
- Crear programas de traslado y ascensos para los empleados más capacitados.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación para los empleados.

2.3.1 Identificación

La identificación es la etapa inicial de la búsqueda del talento y comprende una serie de tareas clave que no se pueden desconsiderar. Es el proceso principal de organización y planificación en la gestión del talento, y se basa inicialmente, en la previsión de las necesidades, la definición de los perfiles laborales que más se ajusten a los valores, visión y misión de la organización o empresa, el diseño de los puestos de trabajo necesarios, la definición de las funciones y responsabilidades que desarrollarán los empleados en cada uno de los puestos y la detección de los más idóneos de en el gran mar de talento que existe.

Esta fase es la herramienta que permite solucionar dos de los problemas más importantes en las organizaciones, que son: la adaptación de los empleados a los cargos y puestos de trabajo, así como la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus cometidos en ellos.

El talento, no siempre se detecta con facilidad, menos aun cuando se trata del talento propio. Se necesita ayuda externa, alguien que observe y tenga predefinidos los perfiles de talento necesarios para la organización, y que conozca las competencias que se requieren para el empleo que se va a desarrollar. El diseño y definición de los perfiles y la selección de candidatos cualificados son, por tanto, la primera pieza del puzle de la gestión del talento como factor estratégico de ventaja organizacional.

En la siguiente tabla, adaptada del libro *“La nueva gestión del talento”* de P. Jericó, se ilustra, de manera detallada, la comparativa entre un trabajador con talento y un trabajador tradicional; la diferencia entre lo actual e innovador frente a lo obsoleto y anquilosado (véase la Tabla 2-1). Si las organizaciones son capaces de establecer un buen criterio de identificación de estas características, conseguirán armarse con profesionales talentosos y no con aquellos que no aportan beneficios ni resultados positivos.

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la Organización.	Lealtad a sí mismo, su equipo y sus proyectos.
Busca estabilidad.	Le apasiona la acción y el cambio.
Posee un nivel medio de confianza.	Alto nivel de confianza.
Plan de carrera a largo plazo.	No busca expresamente un largo periodo en la organización.
Enfoque de salario y posición.	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero.
Desea una vida equilibrada.	Demanda una vida equilibrada.
Tiene miedo al cambio.	Cómodo con el cambio.
Se ajusta a las nuevas tecnologías.	Usa la tecnología como segunda naturaleza (Hábito).
Tiene una jornada laboral amplia.	Prefiere ser juzgado por los resultados.
Cree que la dirección es capaz de responder a todo.	Quiere que la dirección sea consistente.
Puede actuar en entornos donde se emplee el miedo.	No actúa en entornos con miedo. Necesita margen de maniobra.
Lema: “Trabaja duro y ten éxito”.	Lema: “Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.

Tabla 2-1 Diferencias entre el trabajador tradicional y el profesional con talento [17]

2.3.2 Captación

Tras conocer cuáles son las características, competencias y cualidades que se buscan de los futuros trabajadores, se comienza con la fase de captación y reclutamiento. Esta fase engloba los procedimientos que se llevan a cabo para captar y atraer (véase la Figura 2-11) a aquellos que cumplen el perfil predefinido por la organización, entre los que destacan:

- i. **Elaboración y ejecución del plan de marketing empresarial:** Junto al plan de marketing que se diseña con el objetivo de aumentar la demanda del producto que se ofrece a los clientes y al mercado en general, las organizaciones y empresas tienen que, además, captar la atención e interés de los trabajadores más talentosos para que quieran formar parte de la organización. Para ello se destinan grandes cantidades de dinero y esfuerzo en crear de la organización una imagen de marca, que permita su diferenciación en el sector y transmita autenticidad, consistencia, coherencia, actitud frente al mercado, integridad y credibilidad.
- ii. **Procesos de selección y contratación:** Un buen plan de marketing ofrece a la organización la ventaja de contar con una elevada proporción de candidatos. Este es un factor indicativo de crecimiento y éxito por parte de la organización, pero hace que la etapa de selección y contratación sea crucial y de alta complejidad para los responsables de seleccionar a los mejores entre una gran nube de candidatos. Según informes elaborados por la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (Asempleo) [23], en España existen 110 parados por cada puesto de trabajo, lo cual pone de relieve la dificultad para contratar a las personas adecuadas ante una gran oferta de candidatos. Para optimizar la calidad en la contratación se realizan análisis completos de lo que cada candidato puede aportar al puesto de trabajo, sometiéndoles a pruebas de selección como entrevistas (individuales o grupales) y periodos de calificación productiva.



Figura 2-11 Captación del talento [24]

2.3.3 Desarrollo

La etapa de desarrollo comprende los procesos, programas y planes según los cuales los trabajadores adquieren experiencia y conocimiento en relación a sus puestos de empleo, con el fin de favorecer el desarrollo de las competencias y capacidades que permitan al trabajador con talento aumentar su rendimiento y resultados en la organización. Este tipo de iniciativas han cobrado un gran protagonismo en los últimos años en las empresas que más apuestan por la gestión del talento.

Normalmente, los programas de desarrollo están dirigidos principalmente a los nuevos trabajadores, aunque también se elaboran para aquellos que están en condiciones de ocupar nuevos cargos con mayor responsabilidad en la organización. Cada vez se dedican más esfuerzos en fomentar el desarrollo en base a planes de carrera y promoción profesional, en los que las personas puedan adquirir la experiencia necesaria para progresar en la estructura corporativa. Esto proporciona adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además, fortalece el compromiso entre empleado y organización, traducándose, todo ello, en la consecución de los objetivos y planes marcados por dichas organizaciones.

2.3.4 Retención

Para concluir con el ciclo de etapas que intervienen en la gestión del talento, sólo falta mantener o retener ese talento que tantos beneficios está suponiendo para la organización, y no dejar que se vea seducido por la competencia. Para hacer realidad esta necesidad, se cuenta con muchas herramientas al alcance de todas las organizaciones, que van desde ofrecer un buen clima laboral, unas buenas condiciones de conciliación familiar o garantías de promoción interna, hasta mejoras continuas de retribuciones salariales, seguros sociales y prevención de riesgos laborales.

Entre los mayores factores que inciden en la consecución de los objetivos organizacionales gracias a un buen clima laboral, se encuentra la conciliación familiar. Muchas empresas han diseñado programas de teletrabajo o de periodos vacacionales acordes con las necesidades de los empleados, con el fin de premiar y satisfacer las condiciones de sus trabajadores, observándose un mayor rendimiento en ellos. Se hace necesario, por tanto, detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras (véase la Figura 2-12).

Otro de los factores importantes, más allá de las retribuciones, son las iniciativas que generan compromiso y motivación en los empleados. Las organizaciones que poseen estas ideas y mentalidad se caracterizan por escuchar a sus empleados e incentivar las ideas innovadoras que éstos puedan aportar, con la siguiente premisa en mente:

“forma a las personas de tu equipo para que se puedan ir y trátalas tan bien que no quieran hacerlo”.

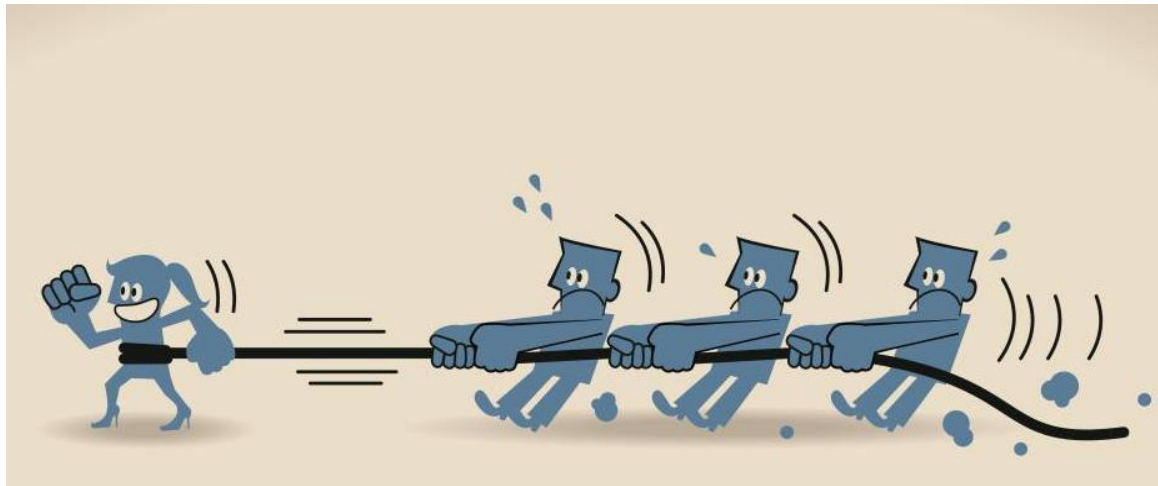


Figura 2-12 Retención del talento. El País [25]

2.3.5 Gestión del talento por competencias

La gestión del talento por competencias es un modelo que facilita la elaboración e implantación de programas de selección, formación (o desarrollo) y la evaluación del desempeño laboral a las organizaciones, pues se adapta a las necesidades de éstas consiguiendo una mayor eficacia, eficiencia y rentabilidad del proceso de gestión. Actualmente, este modelo de gestión es el más comúnmente utilizado y su proceso de construcción sigue un patrón similar para todo tipo de organizaciones y sectores empresariales (véase la Figura 2-13). Con él se ha llegado a la visión de que se alcanza una mejor gestión del talento, favoreciendo la competitividad y consecución de los objetivos por parte de las organizaciones y empresas.

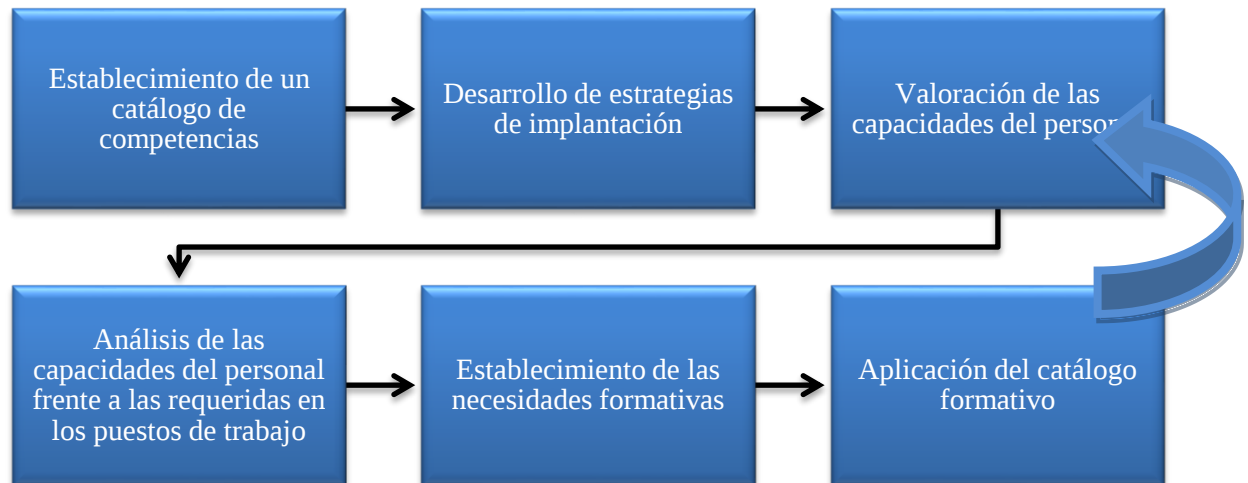


Figura 2-13 Proceso de diseño de un modelo de gestión por competencias [26]

El concepto de “Competencia” ha evolucionado a lo largo del tiempo situándose más allá de las capacidades o el desempeño profesional concreto que un empleado pueda desarrollar, adquiriendo una visión mucho más integral que engloba aptitudes y rasgos de personalidad. Ha pasado de una dimensión puramente funcionalista, donde se refería al proceso de aprendizaje de un trabajo específico, a ser considerado un aspecto mucho más amplio que abarca aprender a trabajar, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos y habilidades. Por tanto, se entiende la competencia como la capacidad de ordenar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.

El concepto de competencia se caracteriza por referirse a varios factores integrados entre sí, como son los conocimientos (saber), las habilidades y destrezas (saber hacer) y ciertos comportamientos (saber estar y saber ser). Así pues, describen una serie de conductas que han de ser observadas y medibles, que capacitan a una persona para el buen desempeño de un puesto de trabajo, y que van ligadas en torno a un aprendizaje y desarrollo continuo, así como al resultado de la experiencia.

Se podrían clasificar un sinnúmero de competencias y denominaciones de ellas: competencias personales, competencias participativas, competencias básicas, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias sociales, competencias interpersonales, competencias transversales, competencias emocionales, etc. Pero las que comprenden el grueso de todas ellas reuniéndolas según sus significados son:

- i. En primer lugar se nombran las competencias de desarrollo socio-personal, más comúnmente denominadas “competencias emocionales”. Éstas engloban el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales, tanto de la propia persona, como de las que le rodean. Su dominio potencia una mejor adaptación a cada contexto y se mejoran los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales y la resolución de problemas (el liderazgo se entiende dentro de este grupo de competencias).
- ii. En segundo lugar se sitúan las competencias de desarrollo técnico profesional, o “competencias funcionales”, que se establecen alrededor de conocimientos y procedimientos técnicos referidos a un determinado ámbito profesional. Se relacionan con el saber y el saber hacer, necesarios para el buen desempeño de una actividad laboral.

Numerosas investigaciones y estudios, afirman que son las competencias emocionales las que se imponen como las responsables de la excelencia laboral y no las de tipo técnico o intelectual. Esto se debe a que permiten a los gestores 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 liderar [27].

En definitiva, este tipo de modelos de gestión del talento se caracteriza por la intención de medir y evaluar el desempeño laboral dentro de las organizaciones, basándose en conductas observables, es decir, sometidas a cierta subjetividad. Además, se formulan en base a las necesidades y objetivos de la organización, diseñando cada una sus propios catálogos de competencias.

2.3.6 Métodos de evaluación del desempeño

Los sistemas de medición del grado en que los trabajadores y miembros de las plantillas de las organizaciones alcanzan los objetivos marcados, y aportan valor a la organización, se han convertido en una herramienta imprescindible para las organizaciones, sean del tipo que sean. Estos sistemas, denominados modelos o métodos de evaluación del desempeño, sufren una constante actualización, que va ligada a las demandas adaptativas que produce la evolución del entorno. Por ello, existe un alto grado de diferencia tanto en los modelos tradicionales como en los más modernos y eficientes de la actualidad.

Hay quienes califican la evaluación del desempeño como la piedra angular de cualquier sistema de gestión del personal en las organizaciones, ya que en ella intervienen todos los eslabones de la cadena que forma la organización, desde el director o jefe, pasando por la jefatura de Recursos Humanos (RR.HH), hasta llegar al propio individuo evaluado.

Antes de continuar, se considera preciso aproximar el concepto de desempeño del personal en el entorno organizacional. Podríamos decir que el desempeño esperado del personal es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

La motivación, por una parte, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. A su vez, esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado, se alcance la recompensa (instrumentalidad). Así pues, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a realizar para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de la cantidad de valor que el individuo otorgue a la recompensa ofrecida, y de la probabilidad subjetiva (expectativa más instrumentalidad) que él perciba que puede alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Hay que remarcar que una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño [28].

Como se ha mencionado, existen dos factores más que entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, o dicho de otra manera, las habilidades para desempeñar eficientemente el cargo que se ocupe, y el otro es la percepción del rol que se juega. Un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad de poder percibirla producen en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Sin embargo, un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado [28].

Existen numerosos métodos de evaluación del desempeño (tradicional y moderno) que presentan una serie de ventajas y desventajas según el tipo de organización en la que se utilicen. A continuación (véase la Figura 2-14), se detallan los más comúnmente utilizados por las organizaciones.

DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escala de puntuación	- Fácil de aplicar. - Se puede aplicar en grupos grandes de empleados.	- Se eliminan aspectos específicos del desempeño del puesto. - El empleado no tiene buena retroalimentación por lo que posee escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes.
Evaluación por comités o grupos	- Uso de jueces múltiples que pueden cancelar cualquier interés personal, rigor, tendencia central o efecto de halo. - Ayuda a la toma de decisiones de incremento de pagos, promociones, distinciones, etc.	- Este sistema es demasiado costoso y frecuentemente resulta difícil encontrar supervisores que estén familiarizados con el desempeño del empleo.
Métodos de elección forzada	- Resultados más confiables exentos de influencias subjetivas personales. - Aplicación simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores. - Se estandariza con facilidad.	- La elaboración e implementación son complejas, exigiendo una planificación muy cuidadosa y prolongada en el tiempo. - Presenta resultados globales, sin aportar mayor información, por lo que no se pueden conocer las necesidades de capacitación y desarrollo.
Comparación aparejada (por pares)	- Fácil de realizar, no se necesita mayor capacitación de los evaluadores.	- No brinda mayor retroalimentación. - Puede ser subjetivo.

Escalas gráficas de calificación	- Fácil de utilizar y ofrece una calificación cuantitativa para cada empleado. - Posibilita una visión integrada y resumida de las características de desempeño más destacadas para la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. Es un sistema que exige poco trabajo del evaluador en el registro de la evaluación.	- Los criterios podrían ser poco claros. El efecto de halo, la tendencia central, la condescendencia y preferencias pueden resultar siendo problemas en la aplicación del método. - No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluador. - Se tiende a generalizar la apreciación acerca de los evaluadores en todos los factores.
Métodos de distribución forzada	- Fácil de aplicar, no requiere gran preparación de los evaluadores. - Una calificación puede evaluar a un gran número de subordinados.	- Los resultados dependen de lo adecuado de la elección original de los puntos críticos. - Los evaluadores ven poco ético el tener que calificar solo a uno o dos de sus empleados en una categoría superior y obligadamente encasillar a los demás dentro de categorías inferiores. -Es erróneo el hacer una suposición de normalidad (curva acampanada), por lo que el sistema pierde validez.
Evaluación por objetivos	- Vinculada con el acuerdo conjunto sobre los objetivos de desempeño. - Se llega a conocer con detalle el trabajo de cada empleado.	- Fijación de objetivos no claros y no medibles, o demasiado altos. - Costo elevado por el tiempo en que se incurre en cada empleado.
Métodos de incidentes críticos	- Ayuda a especificar que es correcto e incorrecto en el desempeño del empleado. -Obliga al supervisor a evaluar constantemente al subordinado. - Brinda retroalimentación en relación a lo que el empleado puede hacer para eliminar cualquier deficiencia.	- Dificulta la clasificación y calificación de los empleados con relación con los demás. - Mantener el registro puede conducir a una supervisión demasiado estrecha, provocando que los subordinados sientan que un “hermano grande” les está vigilando. - Problemas debidos a descuidos al recopilar la información.
Escala de calificación conductual	- Ofrecen un alto nivel de validez y contenido.	- Difícil de desarrollar por la limitación de elementos conductuales

Verificación de campo	- Profunda visualización del contenido de los cargos bajo la responsabilidad de las habilidades, las capacitaciones y los conocimientos exigidos. - Evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de los problemas.	- Coste elevado, por la actuación de un especialista y, además, requiere de un tiempo determinado.
-----------------------	---	--

Figura 2-14 Métodos de evaluación del desempeño [Elaboración propia]

2.3.7 Errores en la Gestión del talento

Tras el comienzo de la crisis económica global de la primera década del siglo que vivimos, se estableció, como norma general, un constante flujo de recursos humanos en la mayoría de empresas y organizaciones en manera de contrataciones y despidos precipitados. Actualmente, lo que sucede es que se tiende a reducir al máximo la retribución y salarios a los trabajadores, y no se realiza el menor esfuerzo en apreciar las capacidades de los empleados que se contratan. Esto produce en los trabajadores la actitud del mínimo esfuerzo, pues consideran que no se les remunera económicamente de manera adecuada [16].

Otro hecho que sucede comúnmente, y que demuestra la mala praxis en la gestión del talento, reside en que a la mayoría de empleados en el momento de empezar a trabajar en una empresa se les hacen promesas de futuro, tales como el impulso y desarrollo de su carrera. Pero lo cierto es que esas promesas no se llegan a cumplir, ya que si un empleado consigue los resultados esperados por la organización, no suele ser promocionado debido a que a la empresa le interesa que siga aportando resultados y no se arriesga a moverlo de puesto. En ese momento, el profesional siente frustración y desencanto, y suele abandonar la organización en busca de otra que si cumpla con las promesas de desarrollo que espera.

Uno de los elementos contraproducentes que dan pie a este problema para las organizaciones, deriva de la burocracia existente en los procesos de selección y desarrollo de los empleados. Expertos del sector, afirman que parte de estas pérdidas o rotaciones de profesionales beneficiosos para la organización, podrían evitarse si éstas evolucionaran sus sistemas de evaluación hacia modelos menos burocratizados y más dinámicos. El hecho de que se sigan midiendo las competencias a través de evaluaciones de desempeño anuales o semestrales genera que los empleados, en especial los jóvenes, no estén dispuestos a esperar ese tiempo para saber en qué punto se encuentra su carrera profesional.

El antes nombrado director de Grupo Actual, Alberto Blanco, propone una solución a este problema abogando por articular un sistema de evaluación más continuo, mediante la facilitación de la observación por parte de los jefes directos de los empleados, de manera que sean éstos quienes dispongan de las herramientas necesarias para medir, de un modo objetivo, a sus equipos de profesionales en cualquier momento.

Según el Informe “*IMD World Talent Report 2016*”, una de las principales escuelas de negocios internacionales, España ocupa el puesto 45 entre 60 países en cuanto a su capacidad para desarrollar, atraer y retener “cerebros”. Por delante, en los tres primeros lugares de la lista se sitúan Suiza, Dinamarca y Alemania; por detrás, Italia, Hungría o Bulgaria. ¿Los culpables de esta incapacidad para reclutar trabajadores competentes? Los expertos apuntan al tejido empresarial. Rafael García Parrado, director académico del “Máster en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento” en Inesem Business School, explica que [21]:

“Las empresas españolas aún poseen estructuras muy jerárquicas en las que el jefe dirige y el empleado obedece. No se le da autonomía, con lo que se hace imposible que pueda desarrollar todas sus capacidades. Sin embargo, sí se le da confianza al trabajador y hay una relación de transparencia entre superior y empleado, se le estará dando la posibilidad de desarrollar sus virtudes”.

Una explicación a estas causas de error en la gestión del talento se encuentran en el artículo *“Tres razones por las que la gestión del talento no funciona”* escrito por Todd Warner, y traducido por Teresa Woods, publicado en el portal web Harvard Business Review. En el documento, se nombran los tres dilemas de los sistemas de gestión del talento que conducen a las organizaciones y sus directivos a enfrentarse a la complejidad y los problemas que supone desarrollar una buena gestión del talento organizacional.

Según el artículo, las organizaciones domesticar a los trabajadores y les condicionan para que trabajen de una determinada manera, etiquetando a la gente de “talentosa” cuando encaja, o finge hacerlo, de ese modo deseado. Por ello, T. Warner afirma que los tres dilemas que hacen improductivos a los sistemas de gestión del talento son [29]:

- i. **Son tribales:** Los empleados en las organizaciones, a pesar del tamaño de éstas, se comportan de una manera muy tribal, manteniendo continuamente la búsqueda de pequeños grupos de personas “afines” con las que se sienten cómodos. Se relaciona, entonces, el talento de un empleado con la capacidad de éste de ganarse el favor y respeto de otros, frente a sus méritos y éxitos alcanzados. Esto se ve justificado en los muchos directivos que buscan promocionar el talento, pero acaban promocionando la confianza y cercanía.
- ii. **Recompensan la conformidad, no la creatividad:** Si bien, a menudo, los líderes promocionan y protegen a aquellos empleados cercanos y de confianza, sin darse cuenta de ello, acaban incentivando la creación de empleados carentes de cualquier tipo de creatividad y criterio en sus plantillas.
- iii. **La mayoría de ellos ignoran la importancia del contexto:** Algunas de las organizaciones que se consideran mundialmente como “fábricas de talento” afirman que se centran en los mejores empleados; sin embargo, realmente, se centran en los trabajadores que prosperan dentro de su contexto y sistema social.

2.4 La externalización de la gestión del talento frente a los medios propios

La transición organizacional marcada por el dinamismo del entorno en sus diferentes formas, ha puesto de manifiesto la necesidad de encontrar fórmulas de especialización que aporten un alto nivel de éxito y competitividad a las empresas. Sin embargo, dependiendo del tipo de organización, en ocasiones esta especialización no es posible para todas las áreas de trabajo, por lo que surge la tendencia hacia la externalización de aquellas áreas que las compañías no consideran claves para el negocio.

En el caso de los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones, encargados de la gestión del personal y del talento humano, se introduce el término *“Outsourcing”* junto al de externalización, y es de gran importancia diferenciarlos pues se caracterizan por diferentes aspectos (véase la Figura 2-15).

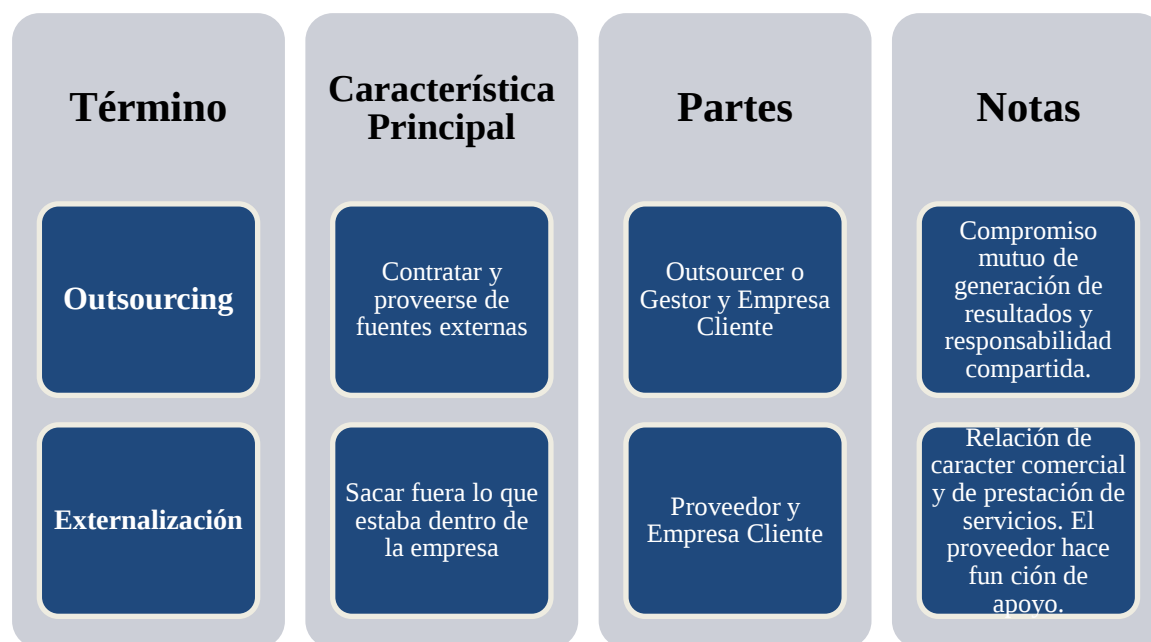


Figura 2-15 Diferencias entre Outsourcing y Externalización [30]

El Outsourcing surgió como herramienta para llevar a cabo a través de terceros, aquellas actividades que las organizaciones realizaban hasta entonces con sus propios recursos. Ello permitió reducir costes y concentrarse en actividades esenciales o medulares en la empresa, es decir, aquellas que aportaban resultados y beneficios. Por tanto, se relaciona más este término con respecto a la gestión de los RRHH que el concepto de externalización, ya que es esencial un compromiso mutuo entre la consultora que realiza la labor de Outsourcing y la organización que la contrata.

2.4.1 El Outsourcing mediante consultoras especializadas

La mayoría de las compañías consideran que utilizar un servicio externo para el proceso de contratación, planificación de retribuciones y nóminas, programas de formación y desarrollo, etc., es mucho más eficaz y menos costoso que contratar personal experto y llevar a cabo estas funciones dentro de la compañía.

Según un estudio elaborado por la empresa “ACCENTURE” y el “IRCO (IESE Business School)” sobre el Outsourcing de RRHH en empresas españolas, las razones que motivan a los directores de estos departamentos a tomar la decisión de contratar un servicio de Outsourcing para determinadas funciones, según las realidades del mercado que ocupe la organización, se clasifican en: razones operativas o tácticas y razones estratégicas (con el tanto por ciento relacionado de participantes encuestados) (véase la Tabla 2-2).

Razones Tácticas (51%)	Razones estratégicas (49%)
Ahorro en costes	Concentración de recursos en actividades medulares
Conversión de costes fijos en variables	Facilitación en la especialización
Mejora de eficiencia operativa	Flexibilidad
Acceso a tecnología avanzada	Mejora en calidad del servicio
Control de recursos	Promoción interna

Tabla 2-2 Motivadores del Outsourcing [30]

Como consultoras especializadas, las empresas encargadas de proveer los servicios de Outsourcing realizan las mismas funciones que llevan a cabo las organizaciones que deciden valerse de sus medios propios para gestionar el personal y el talento. (Véase la Figura 2-16) con el siguiente gráfico, donde se aprecia con qué porcentaje se realizaban las funciones de RR.HH mediante Outsourcing en España en el año 2002.

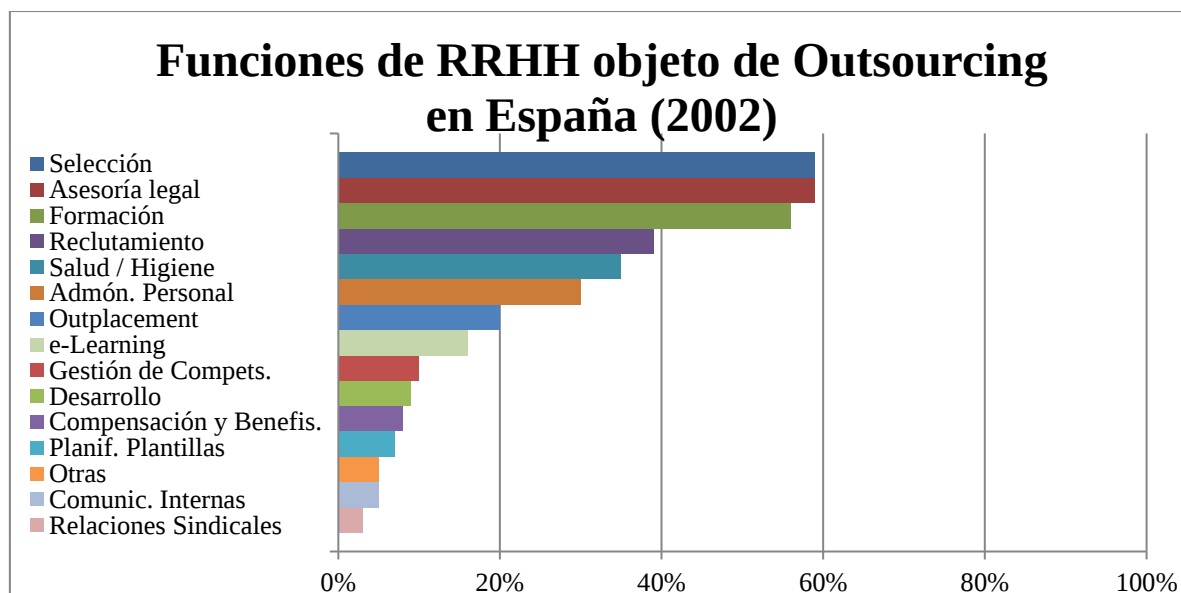


Figura 2-16 Funciones del Outsourcing [30]

2.4.1.1 Procesos de identificación, reclutamiento y selección en el Outsourcing

Por Outsourcing en el proceso de identificación, reclutamiento y selección, se entienden aquellas acciones de contratación en las que el Outsourcer lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos realizan la última entrevista con la empresa cliente, en la que se toma la última decisión.

Los procesos de este tipo pueden ser realizados conjuntamente por la empresa cliente y el Outsourcer, o sólo por el Outsourcer, aunque conviene que algunas en particular sean controladas por la empresa cliente.

- Funciones que debería realizar la empresa cliente:
 - Identificación, definición y designación de la oferta de empleo.
 - Ultimear el contenido del contrato.
 - Socialización del nuevo empleado.
- Funciones que puede realizar únicamente el Outsourcer:
 - Reclutamiento y atracción de nuevos candidatos.
 - Recepción y selección de Currículos Vitae (CV).
 - Contacto con los candidatos.
 - Redacción y publicación de la oferta de empleo.
 - Realización de pruebas y entrevistas en el proceso de selección.

Estas acciones, actualmente, gracias al avance de las tecnologías de la comunicación e información (TIC), se suelen realizar on-line mediante los portales web de las consultoras o las propias empresas, e incluso en Blogs y redes sociales (RRSS); denominándose, por tanto, acciones de “*e-Recruiting*” llevadas a cabo por los conocidos “*Headhunters*” o cazatalentos.

2.4.1.2 Desarrollo y formación (e-Learning) en el Outsourcing

La formación y el desarrollo profesional aparecen como unas de las funciones de RR.HH que más suelen contratarse en Outsourcing por las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, se hace evidente que este tipo de funciones necesitan de una infraestructura física, por lo que, debido al elevado coste que esto supone, se han desarrollado plataformas e-Learning que no son más que programas de aprendizaje a través del uso de las nuevas tecnologías.

Este tipo de formación se basa en la entrega de contenidos mediante un esquema estructurado, ejercicios prácticos, casos prácticos, casos de estudio, evaluaciones, consultorías o simulaciones, facilitados desde los propios campus virtuales de las compañías especializadas de Outsourcing. Las empresas que contratan estos servicios suelen presentar un perfil de empresa con personal geográficamente disperso. Se hace referencia, por tanto, a las multinacionales y grupos organizacionales con entidad internacional.

Un punto clave para que esta manera de Outsourcing de servicios de formación y desarrollo por parte de la organización funcione, mediante el e-Learning, es el compromiso entre el Outsourcer y la empresa cliente de tal modo que sea un proceso conjunto, ya que de lo contrario, puede influir de forma negativa en el rendimiento de los formadores, en la percepción de los usuarios o incluso en la imagen que la empresa puede dar de sí misma.

Igualmente resulta importante, en estos procesos, el seguimiento y evaluación continua de las relaciones por ambas partes para comprobar que no existan vicios, motivados por la habitual larga duración de la contratación de estos servicios, y no disminuya, a la larga, la calidad de las acciones formativas o de gestión.

2.4.1.3 Otras funciones de Outsourcing

- **Evaluación 360° y Encuestas de Clima Laboral:** Algunas empresas, como Sanitas, han optado por contratar consultoras que les realicen la Evaluación 360° y las Encuestas de Clima Laboral.
- **Outsourcing de Nóminas en grandes multinacionales:** Multinacionales como Coca-Cola, General Electric, HP, o Nike, han dejado a cargo sus nóminas en compañías especializadas.

2.4.2 ¿Outsourcing o medios propios? Ventajas y desventajas

En líneas generales, son muchas las razones que llevan a las organizaciones (en especial a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y las grandes multinacionales) a optar por el Outsourcing, pero existe una esencial, que es centrar el esfuerzo personal y organizativo hacia aquellas áreas y actividades que aportan más valor y beneficios al proyecto de la organización. Es a partir de este punto donde la opción del Outsourcing en el Departamento de Recursos Humanos proporciona soluciones y resultados tangibles.

Se nombran a continuación algunas de las ventajas y desventajas que aporta esta alternativa frente al uso de medios internos para la gestión del personal y talento organizacional.

2.4.2.1 Ventajas

- i. La gestión de las personas no ralentizará los proyectos del día a día, ya que de eso se encargará una consultora, favoreciendo así, la flexibilidad de la organización y una mayor calidad del servicio (especialización).
- ii. El coste fijo pasará a ser variable, por el tiempo convenido y sobre el proyecto realizado.
- iii. Las organizaciones pueden disponer de expertos en cada área de la gestión de personas de forma ágil y eficiente, quedando liberadas de carga.
- iv. Aplicación de las últimas herramientas en gestión y optimización de personas para la mejora funcional.

2.4.2.2 Desventajas

- i. Pérdida de identidad al delegar en consultoras la gestión de los RR.HH, teniendo que incrementar el esfuerzo en mantener la confidencialidad en la relación de Outsourcing.
- ii. Pérdida de competencias específicas del departamento de RR.HH y dependencia del Outsourcer.
- iii. Posibilidad de pérdida de compromiso y sentimiento corporativo por parte de los trabajadores.

2.5 Liderazgo: Producto y motivador de la gestión del talento

Como se ha comentado, la creación del compromiso entre trabajador y organización es fundamental para el crecimiento y el éxito, y esa creación del compromiso está fuertemente ligada al liderazgo, como fuerza impulsora del mismo. En los tiempos que corren, donde la adaptación al entorno es imprescindible para mantenerse vivo entre la enorme competencia que azota los mercados, la necesidad de líderes efectivos capaces de tomar decisiones trascendentes, dirigir y motivar a equipos, se pone de manifiesto, a la vez que se aprecia una crisis social muy marcada que afecta a los valores entre los que destaca el compromiso, sobre todo, entre los más jóvenes.

Se infiere entonces, el hecho de que la buena gestión del talento por parte de las organizaciones no es más que un problema de liderazgo, y la correcta solución al mismo se encuentra en una buena identificación de las cualidades que han de poseer los llamados a ser líderes de la etapa del cambio e innovación que se vive actualmente. El líder mediante la humildad deberá inspirar el talento de tal manera que aquellos poseedores de él quieran ser parte de la organización.

Antes de analizar el concepto de liderazgo y los diferentes tipos que se han venido usando a lo largo de la historia hasta nuestros días, tanto en las organizaciones civiles como en las Fuerzas Armadas, se listan las características que diferencian al gestor común, frente al líder referente, según la experta Pilar Jericó, recogidas de su libro “*La nueva gestión del talento*” (véase la Tabla 2-3):

Gestor común	Líder referente
Administra.	Innova.
Es una copia.	Es original.
Mantiene.	Desarrolla.
Acepta la realidad.	Cuestiona la realidad.
Se centra en los sistemas y en la estructura.	Se centra en las personas.
Es cortoplacista.	Tiene perspectiva a largo plazo.
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Pone su mirada en el resultado.	Pone su mirada en el horizonte.
Imita.	Origina.
Acepta el <i>statu quo</i> .	Trata de desafiarlo.
Es un buen soldado.	Es uno mismo.
Hace las cosas bien.	Hace las cosas que se deben hacer.

Tabla 2-3 Diferencia entre el gestor en torno al común y el líder necesario [17]

2.5.1 Concepto de liderazgo

El estudio sistemático del liderazgo data de hace aproximadamente cien años, y siempre ha tenido mucho que ver con la disciplina de la psicología. Por ello, no es sorprendente que el liderazgo se entienda comúnmente como un rendimiento individual, al igual que el talento. Así bien, el liderazgo es uno de los conceptos que más pasión ha levantado en la historia de la literatura desde los autores clásicos hasta nuestros días, y del que se han escrito un sinnúmero de definiciones. Aventurarse en encontrar o dar una definición, sería añadir de manera repetitiva términos ya nombrados en la inmensa cantidad de definiciones que hay sobre el liderazgo, pero sí se puede señalar, que el común denominador entre las definiciones de los expertos es que el líder tiene seguidores, lo que significa que tenemos que diferenciar dos conceptos: jefatura y liderazgo. Mientras que el jefe basa su poder en las atribuciones que le otorga la jerarquía, el líder lo hace apoyándose en la autoridad y en la influencia.

El liderazgo tanto dentro como fuera del ámbito organizacional, es una herramienta cotidiana y fundamental para la mejora continua del personal y trabajo en equipo. Actualmente, se considera que tanto el liderazgo como el comportamiento y su perfeccionamiento se pueden aprender. Sin embargo, no deja de ser cierto que existen características específicas del líder, observadas desde la etapa de la infancia en ciertos individuos, que inducen a que se piense que los líderes más influyentes y carismáticos nacen y no se hacen.

Hasta el momento, son muchos los que han tratado de darle una definición al concepto que engloba el liderazgo pero, básicamente, como plasma la Armada según el concepto que presenta sobre el liderazgo, podría definirse como [31]:

“capacidad personal del que dirige un grupo humano, para influir en sus componentes de forma que estos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior. Destreza o habilidad personal capaz de llevar a las personas que forman un grupo a poner voluntariamente a disposición del que los dirige a sus ideas, su compromiso, su excelencia y su entusiasmo, en el progreso hacia un objetivo común”.

Si se entiende por liderazgo el proceso de inspirar confianza y compromiso, influir, despertar el entusiasmo y guiar a grupos de personas orientando el desempeño de las mismas hacia el cumplimiento de los objetivos definidos, respetando en todo momento las normas éticas, se confirma que los conceptos de líder o liderazgo no son para nada algo novedoso. Más bien todo lo contrario; líderes y liderazgo han estado presentes desde el comienzo de la historia, y han sido determinantes para que las sociedades lleguen a la situación presente. En relación a esto, se entiende que para lograr el compromiso, no existe un estilo único de liderazgo que tenga éxito en todas las organizaciones y para todas las ocasiones, ya que las distintas situaciones requieren estilos de liderazgo distintos. Por tanto, los líderes deben adaptar su conducta a sus empleados y a la situación.

2.5.2 Modelos de liderazgo organizacional

En cuanto al liderazgo en las organizaciones y empresas, y los modelos que definen las características y competencias que han de tener los líderes en función de cada tipo de modelo, existen numerosos estudios sobre el tema que aportan diferentes puntos de vista en cuanto a “cuáles” y “cómo” son los estilos de liderazgo más comunes en el entorno empresarial actual.

Por ejemplo, unos clasifican el liderazgo en seis posibles estilos como el orientativo, capacitador, participativo, afiliativo, imitativo o coercitivo; mientras que otros los clasifican en natural, autocrático, carismático, democrático, capacitador y transformacional. Todos ellos son perfectamente válidos y se justifican en trabajos de campo y estudios realizados a líderes de empresas y organizaciones de todo tipo de sectores. A modo de ejemplo, (véase la Tabla 2-4) se refleja una clasificación de seis estilos de liderazgo y sus características principales, sacado de la monografía del Ministerio de Defensa *“El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI”*.

Estilo de liderazgo	El estilo en una frase	Modus operandi del líder	Competencias en Inteligencia Emocional	Cuando es apropiado	Impacto sobre el clima laboral
Coercitivo	Haz lo que te digo	Demanda acatamiento inmediato	Conducción para obtener logros a corto plazo	En una crisis, en reestructuraciones o con empleados problemáticos	Muy negativo
Imitativo	Haz como yo	Establece estándares elevados de rendimiento	Rectitud e iniciativa como guía para obtener logros	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
Participativo	¿Qué piensas?	Forja consenso a través de la participación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Muy positivo
Orientativo	Ven conmigo	Moviliza a las personas hacia una visión	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara	Positivo
Afiliativo	Las personas son lo primero	Crea armonía y construye lazos emocionales	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a las personas en circunstancias estresantes	Positivo
Formativo	Prueba esto	Desarrolla a las personas para el futuro	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a mejorar rendimientos o desarrollar fortalezas a largo plazo	Positivo

Tabla 2-4 Relación entre estilos de liderazgo, competencias en IE y clima laboral [28]

Como se puede observar en la tabla anterior, existen estilos de liderazgo que no favorecen en absoluto al ambiente y clima laboral, y que según la experta P. Jericó:

“Los métodos de dirección, cuando son poco democráticos, afectan negativamente a las empresas. El talento demanda lo opuesto a la jerarquía: son gente que necesita que se le deje espacio, disponer de la autonomía necesaria y poder cuestionar lo establecido”.

Sin embargo, dependiendo del tipo de organización y la situación del momento de aplicar un estilo u otro, sí que son beneficiosos, por los que no sería conveniente dejar de contar con ellos.

Para presentar, de manera detallada, lo que engloban todos estos estilos de liderazgo se ha elegido la clasificación de modelos de liderazgo realizada por la Escuela Europea de Management en su ebook *“Descubre cómo gestionar el talento para el liderazgo”* debido a la relación y similitud que tiene con el tema del presente TFG [32]:

- i. **Modelo de Zenger&Folkman:** Modelo ideado por el psicólogo y profesor de las Universidades de Yale y Stanford Jack Zenger, junto con el matemático y estadista Joe Folkman. Basa su efectividad y funcionamiento en la productividad, el compromiso y la formación del empleado y de todo el equipo; caracterizándose por su gran probabilidad de ser instaurado en las organizaciones con un elevado nivel de éxito. El modelo Zenger&Folkman integra cuanto es necesario para que una empresa funcione de forma correcta: empleados con buena formación y comprometidos con el proyecto junto a una productividad apropiada a las exigencias de los objetivos de la organización.
- ii. **Modelo Transaccional:** Este modelo basa su funcionamiento en las relaciones entre los empleados y el líder, de ahí que también se conozca como de intercambio. Con este modelo, la relación existente entre el líder y su equipo de trabajo marcará las pautas de funcionamiento de la compañía. Siempre que sea correcta, los beneficios se notarán expresamente. Sin embargo, de no ser implementada de forma adecuada, puede provocar serios problemas de productividad y ambiente laboral. Por otra parte, un modelo transformacional, jamás tendría sentido sin un líder con el carisma suficiente para saber guiar al equipo.
- iii. **Modelo de contingencia:** Este modelo suele ser muy utilizado en organizaciones cuyo funcionamiento exige actuar en cada momento según las necesidades circunstanciales y el equipo humano del que se dispone, y con él se obtienen grandes beneficios en momentos puntuales. Sin embargo, como no siempre hay contingencias, puede provocar malestar y estrés excesivo en tiempos de calma.
- iv. **Modelo situacional:** Se centra en la situación del líder respecto de su equipo en cada momento, debiendo adaptarse a unas circunstancias concretas que varían según las necesidades. La relación de respeto, lealtad y comprensión que el líder sea capaz de establecer con cada uno de sus colaboradores, así como con el grupo al completo, marcará el devenir de los éxitos de cada uno de los estilos de liderazgo. Este tipo de modelos, al igual que los de contingencia suelen ser muy utilizados en empresas cuyo funcionamiento exige actuar en cada momento según las necesidades circunstanciales y el equipo humano del que se dispone.
- v. **Modelo de metas:** Basa su funcionamiento en la obtención de beneficios del colaborador según el nivel de consecución de sus objetivos. Sin embargo, el hecho de que la obtención de metas constituya la única motivación que el empleado posee para mejorar su productividad puede provocar falta de implicación y aceptación de los valores de la empresa. Pueden resultar muy efectivos en ambientes cooperativistas, en los que las asignaciones de cada miembro del equipo no están del todo claras.
- vi. **Modelo participativo:** En este caso, el líder ofrece indicaciones precisas basadas en su comportamiento, esperando la respuesta y opinión de sus colaboradores, facilitando un efecto de compromiso y generación de nuevas ideas e iniciativas en los empleados. Este modelo depende, en gran medida, de la capacidad del líder para comunicar con claridad las necesidades en cada momento, de forma que el empleado sepa lo que se espera de él. Ello exige que el colaborador esté suficientemente motivado para dar cuanto pueda para la mejora de la productividad de la empresa. Al igual que el modelo de metas, el participativo puede ser muy efectivo en ambientes cooperativistas.
- vii. **Modelo transformacional:** Este modelo basa su efectividad en el carisma del líder y en su flexibilidad, espíritu democrático y transformativo. Un líder carismático es un gran negociador, con capacidad para superar grandes retos, sea en el ámbito interno de la organización o negociando con agentes externos. Su consecuencia se traduce en generar un equipo muy motivado, que seguirá las indicaciones del líder al pie de la letra. Sin embargo, si el líder no posee el carisma suficiente, el modelo naufraga por doquier, pues es la base necesaria para su éxito.

2.5.3 El liderazgo en las FAS

Las FAS, como organización milenaria que es, siempre ha poseído entre sus normas de actuación, conceptos como el honor, el valor, el don de mando, la decisión o la voluntad de vencer, pero el liderazgo suma y sintetiza todos estos conceptos en uno, que aúna la acción de arrastrar a un grupo de personas, hombres y mujeres preparados, para asumir riesgos que pueden llegar hasta el sacrificio de la propia vida si fuera necesario. Esto se explica, entendiéndolo que la institución está básicamente diseñada para actuar eficazmente en situaciones de conflicto o de alta tensión, por lo que en buena lógica, la formación militar en materia de liderazgo, ha tratado de conformar un modelo para afrontar esas difíciles y peligrosas situaciones; de hecho, la capacidad de liderar ha sido inculcada, admirada y exigida a lo largo de la historia en la milicia.

Por otra parte, las Fuerzas Armadas se caracterizan por tener una estructura compleja de tipo piramidal fuertemente jerarquizada, que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con sistemas de comunicación basados en la cadena de mando, y con conductos reglamentarios perfectamente establecidos y delimitados, de tal manera que cada uno conoce perfectamente sus cometidos y queda clara la cadena de mando en cada momento. Se podría decir por tanto, que en todo caso el concepto de “Líder Militar” se construye desde arriba, por el poder que la propia organización le confiere (y que conforma el concepto de “Jefe”), y se completa desde abajo, con la autoridad que le confieren sus subordinados (quienes le otorgan el liderazgo).

Es por ello que el término “Líder” se ha venido empleando con varios matices o significados, destacando dos de ellos:

- i. El primero hace mención al concepto de “El buen Jefe”, en relación a aquellos que, además de ser los jefes legítimos (formales), se ganan la admiración de sus subordinados y las instrucciones que imparten son seguidas de buen grado por aquellos, más allá de lo que sería su obligación estricta.
- ii. En segundo lugar, también se utiliza para denominar a aquellas personas que, sin ser los jefes legítimos (informales), son capaces de influir en los demás, por distintos motivos.

Este término podría definirse entonces, como la habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su autoridad le permite, sin que estos se sientan coaccionados.

La actividad de las FAS está regulada legislativamente por la Ley de la Carrera Militar 39/2007, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas RD 96/2009 y la Ley Orgánica 9/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas. En esta legislación el término liderazgo aparece de forma reiterada y, aprovechando el trabajo realizado por Ildefonso de Matías Jiménez, Tomás Eduardo Soriano López, Jorge Serra Uribe y M^a Jesús Álava Reyes en la monografía 136 “*El liderazgo en las Fuerzas Armadas XXI*” de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas [28], se profundiza en la legislación anteriormente citada para identificar la presencia de referencias a conceptos relacionados con el liderazgo y las competencias emocionales que conforman la Inteligencia emocional que lo generan. Además se identifica la presencia de conceptos que dificultan la puesta en práctica de dichas competencias y que pueden ser excluyentes para la aplicación de alguno de los seis tipos de liderazgo citados en la Tabla 2-4 Relación entre estilos de liderazgo, competencias en IE y clima laboral .

- **Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar** [2]: El contenido del Artículo 4, sobre las reglas de comportamiento del militar, especialmente las cláusulas novena, duodécima y decimocuarta del apartado señalan:
 - i. **Novena.** Los que ejerzan mando tratarán de inculcar una disciplina basada en el convencimiento.

- ii. **Duodécima.** El que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión.
- iii. **Decimocuarta.** Se preparará para alcanzar el más alto nivel de competencia profesional, especialmente en los ámbitos operativo, técnico y de gestión de recursos, y para desarrollar la capacidad de adaptarse a diferentes misiones y escenarios.

La ley hace referencia en estos tres apartados a términos que ya han sido utilizados en la descripción de los modelos de liderazgo. El ejercer la disciplina basada en el convencimiento requiere unas habilidades de persuasión y capacidades en la comunicación, que están dentro las habilidades que definen las competencias emocionales e inteligencia emocional. Por ello se hace absolutamente necesario tener o desarrollar los niveles competenciales necesarios en las habilidades interpersonales de la inteligencia emocional. Así mismo se pone de manifiesto que no habrá liderazgo por el mero hecho de ejercer mando, sino que este sólo tendrá consistencia por el reconocimiento de los demás en capacidades que afectan, entre otras, a las habilidades de autogestión del líder como son la fiabilidad (honestidad, integridad, transparencia), y la adaptabilidad ante los cambios. Por lo tanto, el saber gestionar personas en el momento de ejercer el mando es contemplado por los legisladores como básico para acometer los nuevos retos [28].

- **Real Decreto 96/2009 por el que se aprueban las Reales Ordenanzas [33]:** En lo que se refiere a las Reales Ordenanzas, su texto está repleto de conceptos que atañen a las habilidades en la autogestión, en la gestión de relaciones y en suma, en la mejora del clima organizacional. Además, la motivación, unida a otros atributos que la apoyan, es otro de los términos que más se repiten, poniéndose de manifiesto la importancia de líderes que se hagan querer y respetar, consiguiendo apoyo y colaboración consciente y activa, lealtad y confianza y comprensión.

La legislación deja claras cuáles deben ser las formas de llevar a cabo las acciones directivas, de mando y gestión, motivando y formando a sus integrantes para conseguir unas FAS eficaces que permitan alcanzar los objetivos propuestos. La capacidad para ejercer liderazgos, su influencia en el clima de la organización y la consecución de la misión, aparecen como un proceso continuo aplicable necesariamente en cualquier circunstancia. Si los que tienen la responsabilidad del ejercicio del mando consiguen en la práctica diaria consolidar su prestigio y el reconocimiento de sus colaboradores mediante la aplicación de las habilidades de los distintos tipos de liderazgo, no se cuestionarán y asumirán de forma lógica los cambios de comportamiento del líder cuando la situación lo requiera. Si para cualquier organización esto es de suma importancia, para el caso de las Fuerzas Armadas lo es aún más, por la especial relevancia de la misión que tienen encomendada [28].

- **Ley Orgánica 9/2011 de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas [34]:** En lo que respecta al contenido de la Ley Orgánica 9/2011 en aquellos apartados en los que se refiere a las “Reglas de comportamiento del militar”, según el Artículo 6, no hace sino abundar en conceptos ya recogidos en la legislación anteriormente analizada.

Las características descritas en este trabajo señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. En la actualidad, es preciso replantearse si basta con las teorías o con encuadrarse en los diferentes estilos de liderazgo ya que a los líderes militares actuales, se les exige una preparación diferente para poder cubrir las necesidades del servicio como: conocimiento de idiomas, estudios universitarios, conocimientos técnicos y tácticos y capacidad de comunicación [28].

2.6 La Gestión del talento en las FAS

Dentro de las FAS se podría esbozar el concepto de “Talento” como el conjunto de aquellas aptitudes emocionales y profesionales que permiten al militar alcanzar una alta operatividad y una eficaz y eficiente consecución de la misión asignada. No obstante, después de comprobar la amplitud de aspectos que llega a abarcar el talento y su gestión, si no se añade a esta primera aproximación todos los parámetros ya expuestos, no se alcanzaría el alcance en contenido, dejando con un concepto incompleto.

2.6.1 Situación actual

Las Fuerzas Armadas son ricas en talento humano por cantidad, calidad y diversidad. El personal militar además de guiar su comportamiento en base a unos valores comunes y bien interiorizados, posee entre sus individuos un gran número de competencias.

Es ésta diversidad y contraste de percepciones lo que abre la puerta hacia la innovación, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia de unas FAS del siglo XXI preocupadas por adaptarse al mundo cambiante y dinámico de forma adecuada. Contra la diversidad, la vocación es quizás el único factor común de los miembros de las FAS, siendo esto algo que genera mucho interés entre las organizaciones del entorno civil, y que por parte de la institución militar no se descuida ni se desaprovecha.

Con un número aproximado de 120.000 mujeres y hombres que componen la institución de las Fuerzas Armadas, si se atiende como antes a la legislación vigente, se observa que los objetivos de la política de personal y la gestión de recursos humanos que se está llevando a cabo, no sólo pretenden cubrir las necesidades numéricas en cuanto a plantillas en los Ejércitos y la Armada, sino también alcanzar la excelencia de ellas en las etapas formativas y selectivas de personal, para asegurar que asciendan los más idóneos a los distintos puestos de mayor relevancia y responsabilidad [2].

Según los presupuestos generales para Defensa del año 2015 [35], el primer objetivo general en el sector de la Defensa es el de la mejora continua de la captación, selección, formación, preparación y empleabilidad del personal. Se puede decir por tanto, que la gestión de los RR.HH en las FAS se realiza según los mismos principios que utilizan las organizaciones civiles en cuanto a las diferentes fases. Sin embargo, a día de hoy, el talento y su gestión como se ha definido en el presente TFG no se valora ni desde el mismo punto de vista ni con la misma balanza que en dichas organizaciones. En las FAS se gestiona más por méritos¹, como se verá a continuación según los métodos de evolución del desempeño, que por talento.

Esto se debe a que el talento como destreza o aptitud que posee una persona en el ámbito militar, es algo que se considera intangible a simple vista y que no se puede medir con las herramientas utilizadas en la actualidad para valorar las aptitudes del personal, entendiéndose por tanto, el talento, como las aptitudes relacionadas con las cualidades emocionales, más que las técnicas, operativas o tecnológicas, es decir, aquellas que tienen que ver con la capacidad de comunicar o aprender, la resiliencia, la flexibilidad o el liderazgo.

Estas competencias son más propias de los niveles altos de la cadena de mando² que de los primeros empleos de oficiales, suboficiales, tropa y marinería. Si se centra la mirada en la gestión del talento como se ha desarrollado hasta el momento en este TFG, en función de las fases que la forman en las Fuerzas Armadas se resumen en:

¹ Se entiende por mérito a los resultados obtenidos por el esfuerzo y dedicación hacia una actividad o tarea.

² Desde Comandante a Oficiales Generales.

- i. **Identificación:** Se basa en la planificación estratégica por parte de la institución que se sujeta en la visión, la misión y los valores de la organización. En cuanto a estos tres parámetros, se puede decir que las Fuerzas Armadas por lo que representan, poseen la ventaja de tenerlos definidos de manera muy clara y férreamente arraigados por la cultura que ostenta, así pues, cabe esperar que los ciudadanos que decidan formar parte de los Ejércitos o la Armada, conocedores de ellos, presentarán un perfil adecuado para la organización.
- ii. **Captación:** En este caso se refiere al reclutamiento y selección, que como en las organizaciones civiles, se corresponden con las actividades de los departamentos de gestión del personal y RR.HH. que analizan las necesidades y reclutan a las personas idóneas para la organización (véase la Figura 2-17).

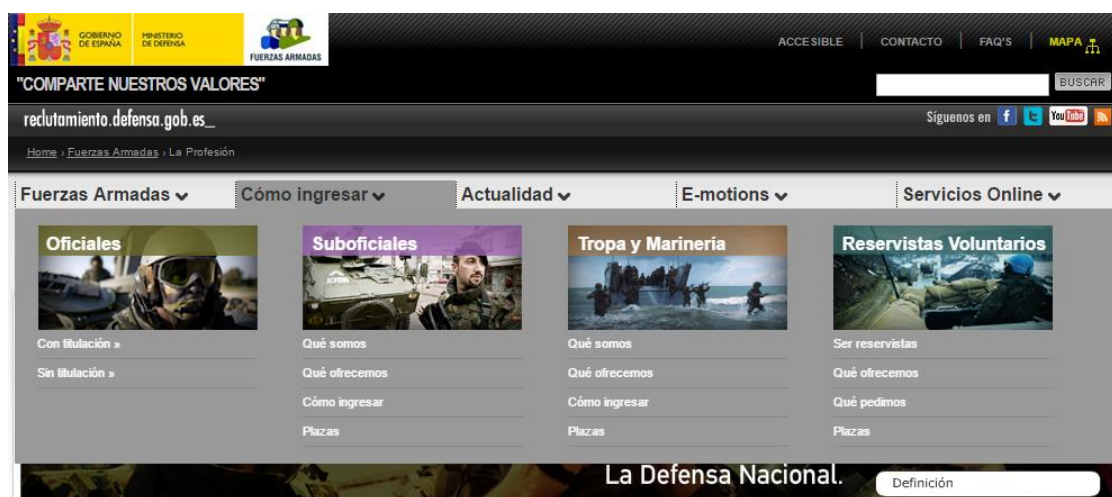


Figura 2-17 Portal web de reclutamiento de las FAS [36]

- iii. **Desarrollo:** En las Fuerzas Armadas desde la etapa de formación en las escuelas y academias, hasta el momento de dejar de prestar un servicio activo, el personal militar mantiene un continuo desarrollo de sus capacidades y competencias técnicas, físicas y emocionales. El nivel y calidad del desarrollo dependen mucho de los medios y recursos materiales y de personal que se dispongan para ello, pero se puede afirmar que las Fuerzas Armadas son, y siempre han sido, una institución referente en cuanto al nivel de preparación de sus miembros para desarrollar con brillantez sus cometidos.
- iv. **Retención:** Como sucede actualmente en la mayoría de organizaciones y empresas del entorno civil, en el caso de las Fuerzas Armadas, las retribuciones no son la cuestión principal para hacer que los miembros más talentosos y valorados se queden formando parte de las filas de éstas. La cultura de Defensa española se caracteriza por el hecho de que aquellos que deciden dedicar su vida a la carrera de las armas lo hacen para toda la vida, por lo que en las FAS no existe verdaderamente un problema de retención.

2.6.2 La Gestión por competencias en las FAS

Como se introdujo en el apartado 2.3.5 Gestión del talento por competencias, este método es sin duda una apuesta de futuro eficiente y que aporta beneficios a las organizaciones que se basan en sus sistemas para gestionar, desarrollar y evaluar al personal.

Actualmente sólo la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) ha desarrollado un modelo basado en competencias, puesto en marcha desde el curso XI de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, consolidándose como modelo en vigor a partir del XIV [27].

Según el documento de investigación 10/2016 “*La Gestión del Talento en la FAS. Una decisión estratégica*” del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) elaborado por el Teniente Coronel del Ejército de Tierra Don Enrique Biosca Ponce [27], la implantación del modelo en la ESFAS ha resultado muy positiva, permitiendo a los alumnos de los cursos de Estado Mayor adquirir conciencia sobre la importancia de desarrollar y mejorar algunas herramientas fundamentales de la acción de mando y ponerlas en práctica.

Encuestas realizadas sobre el grado de satisfacción tras la finalización del curso, confirman la utilidad, modernidad y adecuación del modelo, apreciándose la posibilidad de importar un sistema de gestión por competencias para todas las Fuerzas Armadas tomando éste como modelo a desarrollar. Por ello, en este sentido, cabe destacar el decidido paso al frente que ha supuesto adoptar el modelo de evaluación por competencias en la ESFAS.

Merece una mención expresa también, el completísimo plan desarrollado por la Armada, en relación al desarrollo del concepto y del modelo de liderazgo en 2008 [31], ya que pone una especial atención a adquirir habilidades que ayuden a los militares a mejorar las capacidades de liderazgo muy orientado hacia la adquisición de competencias.

Otro documento de interés sobre la gestión por competencias, es la monografía del Departamento de Organización y Liderazgo de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas titulada “*Gestión integral por competencias de los recursos humanos en la Armada*” realizado por el Capitán de Corbeta Don Guillermo Núñez Torrente [26]. En esta monografía se realiza un estudio sobre la viabilidad de la implantación de un modelo de gestión integral por competencias en la Armada (véase el apartado 6.1 Propuestas de un modelo de gestión del talento por competencias para la Armada).

Para concluir, se menciona el hecho de que los modelos de aprendizaje y evaluación por competencias no están sistematizados en la enseñanza militar, especialmente, en lo que a competencias emocionales se refiere. Sin embargo, hay ejemplos como el documento del modelo de liderazgo de la Armada, en el que se enumeran una serie de comportamientos o hábitos para cada una de las cualidades del líder. Además, existe una dinámica para generar conductas asociadas al liderazgo en el alumnado de los centros y academias de formación, todo ello complementado con seminarios (véase la Figura 2-18), módulos específicos, y una visión horizontal de la formación en competencias, ya que se aprovecha el desarrollo de varias actividades, haciendo hincapié en la orientación a la formación en liderazgo, y en una evaluación transversal, basada en entrevistas personales.



Figura 2-18 Noticia publicada en la cuenta oficial de Twitter de la Armada [37]

2.6.3 Métodos de evaluación del desempeño

El sistema de ascensos en las Fuerzas Armadas se ha ido modernizando a lo largo de la historia de la institución, y en la actualidad se basa en un sistema que evalúa los méritos y capacidades de los militares, en el que intervienen los Informes Personales de Calificación (IPEC's), la trayectoria profesional, los destinos ocupados, la formación y cursos (tanto militares como civiles), y las recompensas recibidas.

Según el artículo 81 de la ley 39/2007, de 19 de Noviembre, de la carrera militar [2]:

“El informe personal de calificación (IPEC) es la valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar y faculta al Ministro de Defensa para que determine sus normas reguladoras con indicación expresa de los procedimientos de alegación de que dispondrá el militar objeto del informe”.

Sin embargo, en los IPEC's hay ciertos factores como las cualidades profesionales, personales y de liderazgo, aptitudes, competencias y formas de actuación de los militares profesionales de las diferentes escalas, ya sean Oficiales, Suboficiales o Tropa y Marinería que se valoran de manera más bien subjetiva. Esto se debe a que es un modelo de evaluación vertical, en el que los militares están sujetos a la evaluación de su jefe y las calificaciones de otros dos militares más de rango superior, supervisados por un mando jerárquico que valida los resultados. De este modo se trata de paliar el sesgo subjetivo que caracteriza a este tipo de modelos.

En la Armada, con la intención de mejorar el sistema de evaluación en la fase de los IPEC's, se creó la “Guía para las Juntas de Calificación”, aprobada por el Almirante Jefe de Personal de la Armada (ALPER). En esta Guía se exige, en varios de sus preceptos, que exista la intención por parte de los calificadores de identificar el talento de los calificados, así como emitir una valoración fehaciente de si se están llevando a cabo las acciones correspondientes, para, a su vez, conseguir un buen aprovechamiento del talento de los subordinados. Tanto el modelo y normas reguladoras de los informes personales de calificación como la “Guía para las Juntas de Calificación” quedan recogidos dentro de la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de Septiembre [38].

A parte de los informes personales existe la evaluación gestionada por méritos, como se mencionó anteriormente, utilizado como sistema de provisión de vacantes y destinos, al igual que el sistema por antigüedad y de libre designación y el perfil de carrera.

La antigüedad es el recurso utilizado para los primeros empleos de cada escala, mientras que la libre designación se utiliza para determinados puestos muy concretos y de los más altos niveles jerárquicos de la organización. Para el resto, es el recurso del concurso de méritos el que se utiliza en el que se premian entre otras cosas, el haber estado en unidades similares a las adjudicadas.

Volviendo al sistema de evaluación y en relación con los IPEC's, se introducen en la Armada en el 2009 las encuestas de prestigio para el ascenso a los empleos de Capitán de Corbeta, Capitán de Fragata y Capitán de Navío, aportando al sistema de evaluación un carácter de 180° en el que los militares además de ser evaluados por sus superiores, también lo son por sus compañeros.

Posteriormente, en Julio del 2015, dentro del proceso de modificación de la Instrucción 04/2012 del AJEMA, se realiza por parte de la Unidad Estadística de la Armada una evaluación de las encuestas de prestigio. A la vista del análisis realizado, se confirma que el rasgo que mide es el mismo que los IPEC's, desde un punto de vista horizontal, reflejando adecuadamente las cualidades que se pretenden medir como el prestigio que tienen los evaluados para el conjunto de personas que componen a la Armada. Destaca también que la encuesta es capaz de poner de manifiesto casos atípicos de individuos que no se han detectado mediante otros instrumentos, como el de los informes personales [39].

Desde la Orden Ministerial 17/2009, de 24 de Abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional, ha habido modificaciones reflejadas en la Orden Ministerial 12/2015, de 10 de Febrero. En ella, se insta a los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y la Armada a desarrollar mediante instrucciones lo previsto en la orden marco OM 17/2009.

Un ejemplo es la Instrucción 57/2015, de 5 de Noviembre, del Jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se establecen las directrices de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar de la Armada.

Estas modificaciones e instrucciones tienen por finalidad desarrollar la Orden Ministerial 17/2009, en especial los aspectos que se establecen en su disposición final primera. La legislación vigente en cuanto a la evaluación del personal militar no es objeto de estudio en el presente TFG, pero si se considera oportuno para clarificar el concepto de evaluación en el ámbito de las Fuerzas Armadas ejemplificar y mostrar cuáles son las fórmulas y los parámetros medibles para los procesos de evaluación y selección de ascensos.

Por tanto se ilustra la fórmula (véase la Figura 2-19) sacada de la Instrucción 57/2015, de 5 de Noviembre, para los ascensos por clasificación a Capitán de Corbeta, Comandante y Brigada, de aplicación a la Escala de Oficiales y de suboficiales, pero no para las Escalas a Extinguir (Escala Técnica de Oficiales del Cuerpo de Intendencia de la Armada y Militares de Complemento):

1.2.3. Ascensos por clasificación a CC/CMTE/BGDA (nota 3).

$$V=3.8V_{\text{PROF}}+2.8V_{\text{PER}}+1.4P_L+4T+2.6D+1.4R+3F+1C-S-M$$

Donde:

V = Puntuación Final del Interesado

V_{PROF} = Puntuación del elemento de valoración «cualidades de carácter profesional».

V_{PER} = Puntuación del elemento de valoración «cualidades personales».

P_L = Puntuación del elemento de valoración «prestigio profesional y capacidad de liderazgo».

T = Puntuación del elemento de valoración «trayectoria profesional».

D = Puntuación del elemento de valoración «destinos y situaciones administrativas en las que el interesado no tenga la condición militar en suspenso».

R = Puntuación del elemento de valoración «recompensas y felicitaciones»

F = Puntuación del elemento de valoración «enseñanza de formación, cursos de actualización y, en su caso, titulaciones necesarias para el ascenso».

C = Puntuación del elemento de valoración «cursos de la enseñanza de perfeccionamiento, de altos estudios de la defensa nacional, idiomas y titulaciones del sistema educativo general»

S = Puntuación del elemento de valoración «sanciones».

M = Puntuación del elemento de valoración «pruebas físicas, resultados de reconocimientos psicofísicos y bajas laborales».

Nota 1: También para los cursos de actualización para el ascenso cuyos alumnos sean seleccionados mediante un proceso de evaluación. Para la selección de los asistentes al curso de actualización para el ascenso a oficial general se utilizará la fórmula del apartado 1.1.1, y para el resto de cursos se empleará la fórmula del apartado 1.1.2.

Nota 2: también para el ascenso a CF de la Escala a Extinguir de Oficiales del Cuerpo General de la Armada.

Nota 3: de aplicación a las Escala de Oficiales y de Suboficiales. No será de aplicación para las Escalas a Extinguir, Escala Técnica de Oficiales del CIA y MILCOM.

FE: BOD-2015-231-28610

Figura 2-19 Fórmula y parámetros para el ascenso [40]

Existen varios estudios realizados por miembros de los Ejércitos y la Armada que tratan de aportar una visión crítica de carácter constructivo al sistema actual de evaluación de desempeño de las FAS, proponiendo mejoras justificadas en él, como la incorporación de una evaluación que incluya el “*feedback 360°*” con el fin de que los evaluados no sólo tengan la visión de sus jefes y compañeros, sino también la de sus subordinados. Por ello se invita a consultar, para concluir en el conocimiento de las técnicas que se llevan a cabo actualmente en la institución, los informes que se encuentran citados en el inicio del presente TFG en la sección de objetivos, de los que se ha obtenido gran cantidad de información de valor para la realización de éste trabajo.

2.7 Conclusiones parciales

Llegados al final del Estado del Arte del presente estudio, en el cual se ha analizado la situación actual del talento, su gestión y cómo están evolucionando las corrientes organizacionales en torno a los recursos humanos y, la gestión del personal, son muchas las ideas y conceptos adquiridos sobre el tema. A continuación, con estas conclusiones parciales se han tratado de focalizar los puntos más significativos, que permitirán orientar el desarrollo del presente TFG hacia la consecución de los objetivos marcados en el apartado de Objetivos.

- i. La situación geopolítica, económica y social tan dinámica en la que se encuentran las organizaciones, independientemente del contexto al que pertenezcan, obliga a una rápida adaptación al entorno como única vía de éxito y crecimiento.

- ii. La gestión del talento se sitúa en las organizaciones y compañías de referencia a nivel mundial como un factor estratégico vital para generar ventaja competitiva. En este sentido, las herramientas que aportan las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) han facilitado enormemente los procesos de trabajo a los departamentos de RR.HH en las fases de identificación, captación, desarrollo y retención del talento, gracias a los softwares que se han creado para tal cometido.
- iii. Debido a la importancia y el peso que ha adquirido la labor de los departamentos de RR.HH y la gestión del talento en las últimas dos décadas, muchas organizaciones (en especial las PYMES y las grandes multinacionales) han optado por delegar sus funciones en consultoras y empresas especializadas exclusivamente en la gestión de los recursos de personal, con el objetivo de focalizar los esfuerzos en la producción y los resultados.
- iv. La clave para materializar una óptima gestión del talento y planificación estratégica se encuentra en el liderazgo. Saber aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada situación, y conseguir que de la gestión del talento nazcan nuevos líderes, facilita a las organizaciones la supervivencia y competitividad en su entorno.
- v. Según lo expuesto sobre la legislación mencionada, el “Líder Militar” debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten el interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos del personal. Deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en el aspecto emocional. Para poder organizar, necesita conocer hacia dónde va, cómo va a organizarse, y saber ser líder en cada etapa. Deberá tener unos sólidos conocimientos, ser consciente de todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización y estar preparado para enfrentarlos y asumir de que a lo largo del tiempo se le presentarán obstáculos, debiendo generar herramientas motivacionales útiles para sobrellevar cualquier situación. Es, entonces, cuando deberá demostrar que puede hacerle frente a todo, junto con el equipo humano que dirija, y contrarrestarlo; aprendiendo de ello para beneficio de cada individuo, del grupo y de la institución.
- vi. Las Fuerzas Armadas poseen una sólida estructura organizacional, un gran potencial y talento en su personal y la gran ventaja de contar con una de las cualidades más importantes en los miembros de una organización, la vocación. Sin embargo, esta vocación hay que alimentarla y cuidarla, por lo que se hace necesario adoptar una actitud abierta e innovadora, que busque la mejora continua de los procedimientos y modelos de gestión del personal.
- vii. Históricamente las FAS han aportado avances técnicos y de gestión a la sociedad civil, como internet, la planificación estratégica o la logística, y, quizás, sea el momento, recíprocamente, de observar los avances que se están consiguiendo por parte de las organizaciones civiles, como los modelos de gestión integral por competencias, y estudiar la viabilidad de una posible implantación en Defensa que aporte ventajas hacia una gestión más transparente y eficaz del talento, y de las cualidades y competencias necesarias que lo definen en esta institución: las competencias emocionales.

3 EJEMPLOS DE COMPORTAMIENTO DE GRANDES ORGANIZACIONES

Como se ha razonado tanto en la definición como en el desarrollo del concepto de talento, éste viene íntimamente relacionado con los resultados. En este sentido, las organizaciones nacen con el principal objetivo de generar beneficios, por ello, perdurar en el tiempo y crecer en su entorno ha desembocado en la imprescindible incorporación del talento como prioridad estratégica en sí mismo.

Para demostrar el creciente interés de las organizaciones en gestionar el talento de sus empleados, se van a exponer una serie de ejemplos de cómo trabajan en este contexto en la actualidad algunas de las mejores y más exitosas en el marco global. Para ello, se ha acudido al portal “*Merco*” (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que a día de hoy es uno de los monitores de referencia del mundo en el ámbito organizacional.

Lanzado en el año 2000, el portal “*Merco*” es un instrumento de evaluación reputacional compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información. Cada año elabora seis rankings entre los que se destacan: el “*Merco Empresas*”, en el que se clasifican las empresas con mejor reputación corporativa; el “*Merco Líderes*”, listando a los líderes empresariales mejor valorados o el “*Merco Talento*”, que es el que nos atañe y que escalafona a las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal. Con este ranking se han medido las diferentes dimensiones reputacionales vinculadas al talento (incorporando a todos aquellos colectivos que determinan el nivel de las empresas a la hora de captar y retener talento). Según datos aportados por el portal, se ha contado con la opinión de más de 18.400 trabajadores, 826 universitarios, 748 alumnos de escuelas de negocios, más de 900 ciudadanos, 117 responsables de RR.HH y 53 expertos de la gestión del talento, presentando todos los criterios de ponderación y resultados en su sitio web [41].

En el pasado año se dio a conocer la 11ª edición del ranking “*Merco Talento*”, según el cual las 10 organizaciones en el ámbito empresarial que mejor gestionan el talento humano son: Inditex, Repsol, BBVA, Telefónica, Apple, Iberdrola, Santander, Google, Mercadona y Gas Natural Fenosa [42]. Para ejemplificar el comportamiento de las grandes organizaciones, a continuación se estudia el modo de actuación de las tres primeras clasificadas: Inditex, Repsol, BBVA. Cada una de ellas cubre un sector de mercado diferente y ofrecen mucha información corporativa sobre la gestión del talento y personal.

3.1 Inditex

Actualmente el Grupo Inditex se presenta como una de las mayores firmas de distribución de moda del mundo, y prueba de ello es la primera posición en la lista de las mejores compañías españolas para trabajar. El Grupo está compuesto por más de 150.000 profesionales de 90 nacionalidades y además de ser una organización que destaca por su carácter internacional, también lo hace por contar con una plantilla muy joven y mayoritariamente femenina, con un 77% de mujeres, y una media de edad de 28 años. Su cultura corporativa se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de auto exigencia, a la vez que pone énfasis y le da importancia al talento humano (véase la Figura 3-1) ofreciendo una sección exclusiva al tema en su portal web. Estos principios derivan del compromiso personal y una tarea que enfoca a la satisfacción de sus clientes, como detalla en la página de inicio de su web corporativa.



Figura 3-1 Captura de imagen del portal web de Inditex. [43]

Inditex es un grupo que ha crecido enormemente en los últimos años en el sector textil y de manera global. Actualmente cuenta con varios conceptos de moda gracias a sus 8 marcas, con más de 7.000 tiendas, que abarcan 91 mercados en el marco mundial. Estas 8 marcas son las conocidas firmas de: Zara, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Pull&Bear, Uterqüe y Zara Home (véase la Figura 3-2). Todas ellas han convertido a la marca en referencia en el sector para la sociedad mundial, y permiten aportar a la organización los siguientes datos financieros, obtenidos del documento “Resultados Consolidados Tercer Trimestre 2016” disponibles en su web (véase la Tabla 3-1).



Figura 3-2 Grupo Inditex [43]

Resultados financieros 2016

País:	España
Industria:	Textil
Posición en el Ranking Global:	43º
Ventas:	16.403 millones de euros
Beneficios:	2.205 millones de euros
Activos:	19.547 millones de euros
Valor de mercado:	100.000 millones de euros

Tabla 3-1 Resultados Consolidados al Tercer Trimestre de 2016 [44]

Se van a exponer, a continuación, los métodos de identificación, captación y desarrollo del personal que se llevan a cabo en las filias del Grupo, según detallan en su web. Véase en el Anexo I: Memorias Empresariales del presente TFG la sección sobre RR.HH en la “Memoria del curso 2015”, siendo la última que presenta la compañía al público.

3.1.1 Atracción del talento

Durante la última década, Inditex se encuentra en constante crecimiento y expansión, lo que implica, a su vez, el incremento del capital humano. En el año 2015, aproximadamente unas 15.800 personas se incorporaron al proyecto empresarial del Grupo. Para seleccionar a los mejores profesionales que ayuden a la organización a continuar creciendo, Inditex dispone de diversas herramientas que se han ido desarrollando en los últimos años. Una de ellas es el portal de empleo de Inditex llamado “*Inditex Careers*” desde el que los interesados en formar parte de la organización pueden acceder a todas las ofertas de empleo del Grupo. Otra de sus herramientas son los centros de selección y formación. Inditex mantiene su apuesta por estos centros como una garantía para la selección de los mejores profesionales, buscando la mejor atención posible para sus clientes. Actualmente, Inditex cuenta con diez centros (Barcelona, Madrid, Estambul, Londres, México D.F, Moscú, Nueva York, París y Shanghái).

Todos los empleados, independientemente de su proximidad al punto de venta, comparten la misma orientación al cliente, desde los que están implicados directamente en el proceso de producción, (como los diseñadores, comerciales o equipos de logística), hasta los profesionales de áreas corporativas (como Recursos Humanos, Sistemas o la Dirección Financiera, entre otras).

3.1.2 Desarrollo profesional

En Inditex creen en las personas. Consideran que el motor de su compañía empieza por cada uno de los trabajadores que la forman. En su web afirman:

“Nos gusta lo que hacemos y nuestros equipos tienen la energía necesaria para disfrutar con el ritmo que nuestro negocio nos marca: ¡un ritmo trepidante!”.

La formación del personal del Grupo es una de las claves para la actividad de Inditex, basada en un modelo de negocio que requiere innovación constante y trabajo en equipo. Los planes formativos para sus empleados se ajustan a las necesidades de cada uno de los profesionales de la organización. Sin embargo, todos ellos tienen un denominador común: pasar un periodo determinado de formación en tienda, independientemente del cargo que vayan a ocupar en la organización. A partir de aquí, el Grupo desglosa el proceso de desarrollo en: desarrollo por áreas, promoción interna y diversidad.

3.1.2.1 Desarrollo por áreas.

- a) **En tienda.** Teniendo en cuenta que el 87% de la plantilla de Inditex trabaja en tienda, más del 80% de la inversión que el Grupo destina a formación se dirige a las plantillas de las tiendas, ya que son los equipos más amplios y los que abordan el contacto directo con el cliente. Los planes de formación en tienda poseen un enfoque eminentemente práctico sobre materias como atención al cliente, el producto y las últimas tendencias. Las acciones formativas más frecuentes para estos colectivos son los planes de acogida para los nuevos profesionales que se incorporan al Grupo, la formación continua a través del Terminal de Gestión de Tienda (TGT) y los cursos de prevención de riesgos laborales, entre otras. Para facilitar la formación homogénea y de calidad del personal de tienda, cada cadena cuenta con materiales instructivos específicos con guías, consejos y evaluaciones periódicas, entre otros contenidos que ayudan tanto a formadores como a aprendices. Entre estos materiales destacan los manuales de organización de tienda de las cadenas, en continua actualización. Estos manuales cuentan con formación detallada sobre cualquier aspecto del trabajo en tienda, como recursos humanos, actuación en caja, medioambiente o formación detallada sobre la cadena y el Grupo.
- b) **En logística, diseño, comercial y áreas corporativas.** Inditex desarrolla para estas áreas cursos generales, además de planes de formación personalizados, tanto para los profesionales que se incorporan a la compañía como para los integrantes de áreas que, por su actividad, necesitan actualizaciones en momentos concretos. Estos programas, diseñados conjuntamente entre el departamento de Recursos Humanos y el responsable directo del nuevo empleado, incluyen un período de formación en tienda, el núcleo de la actividad de Inditex, y el máximo exponente de su cultura empresarial y su modelo de negocio.

3.1.2.2 Promoción interna.

La promoción interna en Inditex no es sólo una política, es la base gracias a la cual en el año 2005 el Grupo contaba con 60.000 empleados y actualmente con más de 150.000. Esto ha sido posible gracias a que siempre cuentan con sus propios equipos para seguir haciendo crecer al Grupo.

Desde sus comienzos, Inditex ha fomentado la creación de ámbitos laborales propicios para que los empleados puedan desarrollar sus cualidades profesionales y crecer dentro de la compañía. En Inditex hay una gran variedad de caminos y la clave está en ser capaz de encontrar el propio de cada empleado para poder crecer con la compañía. Uno de los lemas que plasma la organización en este sentido, con el que quiere dejar clara su intención a los futuros trabajadores es:

"Lo importante no es dónde empiezas si no... ¡Hasta dónde puedes llegar!"

En Inditex saben que no hay mejor profesional que aquel que conoce la compañía desde el corazón del negocio y, por ello, sus equipos de tienda son la fuerza viva con la que cuentan para seguir creciendo en los cinco continentes. Esta filosofía se extiende a sus equipos de producto, de servicios centrales y de logística, que van aportando todo su conocimiento en las distintas funciones que desempeñan.

3.1.2.3 Diversidad.

La diversidad forma parte de la esencia de Inditex. Como se señalaba al comienzo del estudio de la gestión del talento por parte del Grupo, los más de 150.000 empleados pertenecen a 90 nacionalidades, lo que permite abarcar 45 idiomas. Gracias a su presencia internacional, la diversidad, que es un factor estratégico en su modelo de negocio, surge como algo espontáneo y les ayuda a entender el mundo desde un punto de vista global.

Uno de los pilares de su modelo de recursos humanos es la gestión de un capital humano global; hombres, mujeres, personas de diferentes edades y orígenes diversos, pero que forman un equipo único en el que imperan los mismos valores con un denominador común: "pasión por lo que hacen".

3.2 Repsol

Justo por detrás del Grupo Inditex en el ranking “*Merco Talento*” se encuentra la compañía Repsol, que, al igual que el grupo textil, mantiene su puesto un año más, consolidando su posición en el mercado de la industria energética global.

Repsol es una compañía que cuenta con más de 8 décadas de historia y experiencia en el sector de mayor potencial energético del mundo, y que en los últimos 8 años ha realizado más de 40 descubrimientos de fuentes de energía en zonas de todo el planeta, entre las que destacan Estados Unidos, Rusia, Brasil, Perú, Argelia y Colombia (véase la Figura 3-3).

La compañía, además, cuenta con una plantilla de trabajadores muy diversa, con más de 27.000 empleados de 80 nacionalidades, los cuales están presentes en más de 40 países y de los que un 67% son hombres y un 33% mujeres. Repsol aboga por ofrecer a sus empleados un buen clima de trabajo que genere una plantilla con espíritu participativo, visión compartida y orgullo de pertenencia.

“Nuestro interés en promover un buen ambiente laboral nos ha llevado a realizar, periódicamente desde el 2003, encuestas de clima con el objetivo de conocer de primera mano el grado de satisfacción de las personas que formamos Repsol e implementar medidas de mejora”.

La consulta y encuestas que se mencionan se han realizado a casi 30.000 personas. En la edición 2014 la participación fue mayor al 88%, y uno de los puntos fuertes a destacar reside en que el 87% se siente orgulloso de pertenecer a Repsol. Todos estos datos, y los que a continuación se relacionan, han sido obtenidos de su portal web.



Figura 3-3 Repsol [45]

3.2.1 Atracción del talento y proceso de selección

Repsol busca a jóvenes recién titulados para que desarrollen una carrera de éxito dentro la organización. La compañía apuesta por el talento joven y, para ello, cuenta con programas de formación profesional que prepararán a los futuros empleados para formar parte de sus equipos de trabajo, haciéndoles partícipes de los valores y cultura que suponen los pilares del equipo humano de la compañía. Además, para estudiantes que aún no han concluido sus titulaciones, ya sean de grado, de postgrado, o de formación profesional, la compañía oferta un programa de becas que proporciona la posibilidad de aprender y enriquecerse profesionalmente en un amplio abanico de áreas y negocios dentro de la compañía, como: Ingeniería, Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, Investigación y Desarrollo, Exploración y Producción, Compras, Personas y Organización, Contabilidad, Marketing, Publicidad, Sistemas y Económico-Financiero.

El programa de formación para nuevos profesionales de Repsol brinda a los titulados superiores la posibilidad de conocer los diferentes negocios, unidades y áreas de la compañía durante los dos primeros años de estancia. Los candidatos seleccionados serán contratados y realizarán un programa de formación previo a la incorporación al puesto de trabajo, que les brindará la oportunidad de:

- i. Conocer y comprender los diferentes negocios de la compañía.
- ii. Adquirir conocimientos básicos de gestión empresarial y modelos de gestión y decisión de una empresa internacional.
- iii. Desarrollar habilidades para mejorar su efectividad profesional, vinculadas a la cultura y estilo profesional de Repsol.

Los procesos de selección de Repsol tienen como objetivo incrementar el conocimiento acerca de la trayectoria, inquietudes, motivaciones e intereses de sus futuros empleados. Por ello, proporcionan información y asesoramiento sobre la naturaleza de las funciones y puestos que ofertan, las oportunidades a las que puedan acceder en los diferentes empleos que ocupen o, también, lo que podrán aprender de modo que sirva de base para sus metas de futuro.

3.2.2 Desarrollo profesional

La presencia de Repsol a nivel mundial permite a su equipo un adecuado desarrollo profesional, participando en proyectos en el extranjero o formando parte de equipos de trabajo internacionales. Para potenciar la gestión de personas como factor clave de la competitividad en la compañía, disponen de una herramienta denominada “*mapa de competencias*”.

En Repsol cuentan con mecanismos para medir las capacidades, el desempeño, los conocimientos y el estilo de gestión de las personas. Definen las acciones de desarrollo más adecuadas que puedan articular el plan de carrera, tanto de gestión como técnica para la persona, como las de movilidad y formación en el puesto,

Dos de las herramientas que la organización utiliza desde hace algunos años para evaluar y potenciar el talento y planificar acciones de desarrollo son los programas de “*People Review*” y “*Development Center*”. A través de estas revisiones diseñan planes y acciones concretas que incluyen movilidad dentro de la organización.

La estrategia “*People Review*” identifica tres líneas de trabajo básicas:

- i. Identificar el talento, buscando a las personas con mayor potencial de desarrollo.
- ii. Potenciar el talento, estableciendo planes de desarrollo para estas personas.
- iii. Gestionar el talento, asegurando que los puestos clave disponen de sucesores y cobertura adecuados tanto en el corto plazo como en el medio plazo.

En Repsol tienen claro que la competitividad y sostenibilidad como empresa líder depende de la calidad con que identifiquen y desarrollen el talento. Por ello, ven básico para el éxito de sus negocios, gestionar el talento de las personas y su conocimiento de la manera más eficiente. Mediante el proyecto de competencias técnicas, puestos tipo e itinerarios formativos han conseguido localizar, integrar y evaluar el conocimiento técnico y los itinerarios de formación necesarios para cubrir las competencias identificadas como decisivas. De esta manera pueden identificar fortalezas y áreas de mejora, tanto a nivel individual como corporativo.



Figura 3-4 Captura del portal web de Repsol. Desarrollo profesional [45]

3.2.2.1 Programas de Máster para nuevos profesionales

A través del Centro Superior de Formación, la compañía ofrece Programas de Máster “in Company” destinados a favorecer la integración efectiva de los nuevos profesionales en Repsol, mediante la adquisición de los conocimientos técnicos, funcionales y corporativos necesarios para un desempeño profesional excelente. El centro es un soporte estratégico para conseguir los objetivos de la compañía a través del impulso, la atracción, el desarrollo y la retención del talento de los actuales y futuros empleados de Repsol.

El Centro Superior de Formación incorpora entre sus actividades los siguientes Programas de Máster:

- i. **Máster en Exploración y Producción:** Diseñado para reforzar la formación de los profesionales que deseen desarrollarse en actividades relacionadas con la exploración y producción. Se trata de una continuidad docente de once meses de duración e impartido en inglés con la colaboración de la Universidad de Heriot-Watt de Edimburgo.
- ii. **Máster en Refino, Petroquímica y Gas:** Busca formar ingenieros polivalentes que puedan desarrollar su actividad en los complejos industriales (producción, procesos, ingeniería, mantenimiento y otros) a través de la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas necesarias en los sectores indicados.
- iii. **Máster en Gestión Energética:** El objetivo de este Máster reside en comprender el entorno energético y las variables clave y transmitir una visión global de los negocios, cultura y cadena de valor. Además, permite asegurar la formación económica y empresarial necesaria para el futuro desempeño profesional, ofrecer un abanico de conocimientos complementarios claves para la gestión de la compañía, desarrollar las primeras habilidades profesionales y dar a conocer los aspectos que rigen la actuación de los empleados.

3.2.3 Retención del talento

La movilidad interna, la formación, el desarrollo en el puesto, la evaluación de desempeño y la compensación son algunas de las herramientas con las que, actualmente, cuenta la compañía para retener el talento. Repsol dispone de una herramienta que les ayuda en la valoración individual de los empleados, “*Gestión por Compromisos (GxC)*”. Este sistema permite evaluar el desempeño del empleado a través de una valoración de evidencias relativas al cumplimiento de sus compromisos individuales.

El modelo focaliza su atención en las personas y en su desarrollo constante. *La Gestión por Compromisos* apuesta por reforzar sus tres pilares: responsabilizar, reconocer y desarrollar.

La compañía aplica este sistema en todo el mundo con el objetivo de potenciar la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, a partir del diálogo y la comunicación constante entre todo su equipo profesional.

Las claves de una evolución constante gracias a la *Gestión por Compromisos* son:

- i. Confirmación de *Gestión por Compromisos* como modelo de gestión de personas de Repsol.
- ii. Adaptación del calendario anual al ciclo natural del ejercicio de los negocios.
- iii. Ajuste de los comportamientos clave para dar respuesta a las necesidades de la compañía.
- iv. El diálogo jefe-colaborador sigue siendo el elemento dinamizador del proceso, destacando cuatro hitos clave en el ciclo anual: definición, revisión, evaluación y ranking.
- v. Evolución y flexibilización de la evaluación y el ranking.

Además, Repsol cuenta con un sistema de evaluación del desempeño dirigido a evaluar las habilidades y conocimientos. El responsable de cada equipo dentro de la compañía asigna una escala para cada una de las habilidades, así como los puntos fuertes y áreas de mejora para cada profesional.

3.2.3.1 *Diversidad y conciliación como forma de retención*

- a) **Diversidad como ventaja competitiva.** Uno de los principios de Repsol en la gestión del personal radica en creer en la diversidad como una fuente que aporta valor a la compañía. La variedad generacional, de culturas, perfiles profesionales, género y capacidades diferentes, contribuye al fomento de una diversidad cultural que se nutre de ideas y perspectivas distintas e innovadoras. Para lograr sus objetivos, la compañía creó un “comité de diversidad y conciliación” en 2007 formado por grupos de trabajos multidisciplinares, integrados por empleados de diferentes áreas de la organización.

Repsol es una compañía que impulsa la integración de las personas con capacidades diferentes, capta el talento de los más jóvenes y recogen como valor añadido la experiencia del resto de empleados. Ello provoca un sentimiento corporativo de compromiso y confirma que compartir experiencias y realidades distintas es percibido como una fortaleza y una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos de todas las áreas de negocio.

El trabajo realizado durante estos años por Repsol en materia de diversidad ha sido reconocido con diferentes premios internacionales y nacionales.

b) **Programas de diversificación**

- **Teletrabajo.** En la búsqueda de alternativas que facilitasen un equilibrio y desarrollo de los planos personal y profesional de los empleados, Repsol impulsó en 2008 el “Teletrabajo”. Con la conciliación como pilar fundamental, esta evolución cultural implicó un cambio en la concepción clásica del trabajo y, lo que comenzó como un programa piloto con 131 personas, se ha convertido, en la actualidad, en una herramienta de conciliación consolidada y asumida por toda la organización. Gracias a un proceso de implantación organizado y paulatino, el programa ha supuesto un cambio cultural para la organización, demostrándose, tras valorar varios estudios de satisfacción realizados periódicamente, una mejora notable en aspectos como el rendimiento, la satisfacción y actitud de los teletrabajadores. Las conclusiones alcanzadas por la compañía muestran que el empleado que disfruta de este programa de diversidad laboral se muestra más dispuesto, motivado y con una tasa inferior de estrés.

A día de hoy más de 1.000 empleados a nivel mundial se han adherido voluntariamente al programa de “Teletrabajo”, pero Repsol pone una serie de requisitos que exige a sus trabajadores para que puedan disfrutar de las ventajas de este programa. Estas son, básicamente, la posibilidad de desarrollar parcialmente la jornada laboral desde casa, gestionar el tiempo de manera independiente y poder conciliar la vida personal y profesional de forma íntegra.

Así, dentro de los requisitos que se exigen para acogerse a esta modalidad de trabajo se encuentran:

- **Profesionales y personales:** Los empleados han de poseer un mínimo de dos años de antigüedad en la compañía, un conocimiento suficiente del puesto y las habilidades informáticas suficientes para poder trabajar en remoto. Se exige un comportamiento responsable para la autogestión, disciplina y motivación. Repsol busca que el trabajador tenga un adecuado desempeño sostenido en el tiempo y consiga con éxito sus objetivos.
 - **Técnicos y referidos al espacio:** El lugar de “Teletrabajo”, que debe coincidir con el domicilio habitual del empleado, deberá contar con una serie de condiciones que garanticen el correcto desarrollo del trabajo y un espacio que cumpla las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo tipo. Para comprobar esas condiciones el teletrabajador se compromete a aceptar una visita de evaluación de riesgos.
- **Programa de integración de personas con capacidades diferentes.** En Repsol apuestan por la igualdad de oportunidades y por la diversidad del talento como criterios generales de actuación. La compañía realiza campañas de contratación en las que también participan trabajadores con discapacidad que presentan sus solicitudes a través de diferentes vías (web, portales de empleo o anuncios en entidades colaboradoras). Sus solicitudes son tramitadas con total normalidad y en igualdad de oportunidades siguiendo las mismas pautas que con el resto de los candidatos. Por este motivo se tienen en cuenta, exclusivamente, criterios de capacitación, educación y talento.

El proyecto de integración de personas con capacidades diferentes constituye un pilar fundamental de la transformación y cambio cultural que ha experimentado Repsol. El programa implica una apuesta firme por la gestión de la diversidad en la compañía como elemento impulsor de la competitividad, crecimiento y respeto por los derechos de la persona. A su vez, ha permitido enriquecer sus grupos de trabajo, apreciar otras formas de innovar y, sobre todo, gestionar el talento de sus empleados.

Para alcanzar la total integración y llegar a una normalización global en la compañía, ésta ha establecido diferentes pasos para nutrirse del talento de las personas con discapacidad. Estos son:

- **Acceso a la formación:** Desde la Fundación Repsol se promueve la integración social y laboral de personas discapacitadas con proyectos que abarcan la educación, la cultura y el deporte. Entre otras acciones, destacan “Tu formación no tiene límites”, un programa para evitar el abandono escolar y promover el acceso a la universidad de las personas con discapacidad.
- **Facilitar la incorporación a Repsol:** La compañía ha realizado un estudio de los puestos de trabajo desde una perspectiva amplia, para conocer las necesidades o requerimientos de cada posición, acompañados de un análisis de los riesgos desde el punto de vista de la prevención, con el objetivo de conseguir la mejor

combinación posible entre puesto y persona. Destacan, además, la importancia de las adaptaciones en las metodologías de selección y reclutamiento, cursos de formación ocupacional, contratación y adaptaciones arquitectónicas.

- **Desempeño de su labor:** La finalidad de la formación ocupacional para las personas con capacidades diferentes es prestar la preparación para el desempeño de las tareas requeridas. Los trabajadores con discapacidad intelectual, requieren adecuaciones de comprensión, apoyo por formadores laborales y un periodo de prácticas como transición al empleo (protegido u ordinario). En el caso de trabajadores con discapacidad de tipo físico o sensorial, esta formación no difiere en lo básico respecto a las necesidades de otros trabajadores. El curso de formación ofrece también una oportunidad para que los candidatos preseleccionados conozcan el puesto de trabajo y sus exigencias, y por parte de la empresa conocer sus aptitudes y actitudes, como etapa del proceso de selección.
- **Sensibilizar al entorno:** Desde que Repsol comenzó este programa ha trabajado de manera paralela en la sensibilización. En 2010 elaboró y distribuyó entre los empleados la guía “Superando Barreras”, un compendio de pautas de comportamiento para facilitar la integración de compañeros con algún tipo de discapacidad.

c) **Programa de diversidad cultural.** Repsol, como organización, es consciente de que las personas constituyen su valor fundamental. Por ello, con el apoyo y la ayuda del “comité de diversidad y conciliación”, se esfuerzan en garantizar la igualdad e impulsar la diversidad de culturas y el respeto dentro de la compañía, a la vez que establecen compromisos para captar y retener a los mejores profesionales; trabajando para ofrecer un lugar atractivo y un buen clima laboral. La compañía cuenta en sus equipos con personas de más de 70 nacionalidades, que trabajan en unos 30 países.

Este programa, de reciente creación, posee como objetivo potenciar y convertir la diversidad cultural en una ventaja competitiva de crecimiento que, a la vez que mezcle culturas, también sea la clave para hacer frente a los nuevos retos sociales y de negocio. Un equipo variado en cuanto a género, nacionalidad, perfil profesional, capacidades y cultura se plantea esencial para poder generar ideas y perspectivas innovadoras, afirma la compañía.

El “comité de diversidad y conciliación” garantiza, entre otros aspectos, la igualdad e impulsa la diversidad cultural. Creado en 2007, su misión es la de impulsar la diversidad de culturas y el respeto dentro de la compañía.

3.3 BBVA

Siguiendo la clasificación del ranking que escalafona a las mejores organizaciones en el marco de la gestión del talento, en tercer lugar se encuentra la organización de banca BBVA, una de las entidades líderes del sistema financiero internacional con presencia en 35 países entre Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia, y con más de 138.000 empleados, de los cuales 30.000 se encuentran en España (véase la Figura 3-5). Ello permite ofrecer cobertura a 10 millones de clientes y prestar servicios financieros a través de una red de 3.200 oficinas.

Actualmente se sitúa a la vanguardia de la banca digital en España, con una amplia oferta de servicios y canales a disposición de todos sus clientes, trabajando para convertirse en un banco digital de referencia a nivel internacional. Entre sus objetivos reside el de proporcionar a sus clientes una experiencia diferente, haciendo su vida más fácil tanto en el mundo físico como en el digital. Dentro de este proceso de transformación en el que se encuentran, se están centrando especialmente en los siguientes puntos:

- i. Creación de productos digitales cada vez más ágiles y sencillos.
- ii. Consolidación de clientes a través de web y móvil.
- iii. Apuesta por plataformas con operaciones a tiempo real, que permiten analizar datos a escala y distribuir contenidos personalizados.
- iv. Adaptación de los cambios a cada una de las geografías en las que están presentes.

Los orígenes de la entidad bancaria se remontan a más 150 años y están ligados a instituciones que contribuyeron decisivamente al progreso y modernización de España. Así BBVA se origina tras la fusión de BBV (Banco de Bilbao y Vizcaya) y Argentaria, en 1999.

Al entender la naturaleza cada vez más global de los negocios, en los años 90 inician una estrategia de crecimiento en América Latina, adquiriendo bancos de primera línea en mercados en desarrollo. En la década del 2000 la expansión se produjo principalmente en México y los Estados Unidos. Recientemente han comprado dos importantes instituciones españolas ubicadas en Cataluña (Unnim y Catalunya Bank) y tomado el control de Garanti, el principal banco turco.



Figura 3-5 Ciudad BBVA en Madrid [46]

En el año 2015, BBVA cambió el nombre de su departamento de RR.HH por el de “*Talent & Culture*”, como motor de cambio de forma de la función básica de las responsabilidades y prioridades, a partir de diferentes iniciativas.

La primera, definiendo e implantando una propuesta de valor diferencial para los empleados, explicándoles lo que implica ser empleado de BBVA y lo que les diferencia del resto de las compañías. Otorgan importancia a este hecho ya que, por un lado, motiva e inspira a los empleados actuales y, por otro, ayuda a futuros candidatos a reconocer a BBVA como un destino profesional de primer nivel.

En segundo lugar, definen los principios básicos para ayudar a los empleados a entender lo que cada uno ha de realizar para llevar a cabo su función en BBVA, centrada en los clientes

Por último, han cambiado su forma de trabajar, adaptando y facilitando un entorno colaborativo y de comunicación válido para todos los países y funciones y asegurando que se tienen en cuenta las mejores ideas de todas las áreas y que se aprovechan las ventajas de una gran entidad como es la entidad bancaria.

3.3.1 Atracción, desarrollo y retención del talento

El Banco BBVA busca contar con personas con talento, que posean una sana ambición y afán de superación. Para la entidad el esfuerzo personal y la responsabilidad son, junto con el espíritu competitivo y de superación, factores clave que deben poseer los empleados para alcanzar el compromiso y la creatividad y poder transformar la sociedad de forma positiva.

La compañía en su portal web de empleo, además, refleja de modo preciso sus intenciones para con los que quieran formar parte de la misma, mostrando la importancia que dan a recompensar las cualidades, más allá de los resultados que se obtengan [46]:

“¡También tu actitud se medirá y valorará! En BBVA, además, no nos bastan los buenos resultados, la forma en la que se obtienen nos es de gran importancia: es lo que hace posible la sostenibilidad de nuestro negocio. Por ello, algunas de tus cualidades nos son especialmente relevantes”.

Para favorecer el interés de los posibles trabajadores con talento que puedan verse atraídos por las condiciones laborales que oferta BBVA, la entidad muestra su oferta laboral en las diferentes áreas de trabajo que podrían desarrollar. Éstas son:

- Business development.
- Communications.
- Country Networks.
- Corporate & Investment Banking.
- Customer Solutions.
- Engineering.
- Finance.
- General Secretary.
- Global Accounting & Information Management.
- Global Economics Regulation & Public Affairs.
- Global Marketing & Digital Sales.
- Global Risk Management.
- Internal Audit.
- Legal & Compliance.
- New Digital Businesses.
- Strategy & M&A.
- Talent & Culture.

3.3.1.1 Programa de Becas

La entidad BBVA cuenta con un programa de becas destinadas a estudiantes o recién titulados en Derecho o Postgrados relacionados. En ellas, la entidad ofrece un periodo de prácticas en el que los becados adquieren una serie de conocimientos que les permitirán desarrollarse como profesionales y por el cual recibirán una ayuda económica mensual.

En BBVA quieren que sus empleados se sientan parte del equipo desde el primer día, por lo que, durante todo el periodo temporal de la beca, son acompañados por un tutor que se encarga de darles la bienvenida y de promover su formación a lo largo de ésta. El objetivo perseguido es que se involucren en los diferentes proyectos de las áreas y puedan aportar su visión en cada caso.

Actualmente cuentan con un catálogo de 13 becas en colaboración con universidades y escuelas superiores de las que destacan:

- Prácticas educativas en el área de tecnología e innovación.
- Prácticas educativas en prevención de riesgos laborales de BBVA.
- Prácticas educativas en áreas financieras.
- Prácticas educativas en áreas jurídicas de BBVA.

3.3.1.2 Proceso de Selección

Según los intereses y experiencia de los candidatos, éstos podrán optar a tres segmentos diferentes: Becas BBVA, Red de Oficinas de Banca Comercial y Posiciones en Servicios Centrales. Para el proceso de selección de cada uno de los segmentos se siguen los siguientes pasos:

- i. **Depósito del CV (Currículo Vitae):** Como punto inicial, los solicitantes comparten la información que consideran importante para apoyar su candidatura (expediente académico, referencias, cover letter, etc.).
- ii. **Preselección:** Después de analizar el perfil de cada persona, se les incorpora al proceso de selección para ponerse en contacto con ellos si alguna de las vacantes se ajusta a sus habilidades y conocimientos.
- iii. **Evaluación:** En esta fase, los candidatos realizan una serie de pruebas que pueden variar en función del empleo ofertado; podrán ser psicotécnicas, de inglés, dinámicas de grupo o específicas relacionadas con el puesto.
- iv. **Entrevista personal:** Una vez superadas las pruebas, se cita a los seleccionados a una entrevista personal con el departamento de selección de BBVA.
- v. **Comunicación:** Por último, la entidad se pone en contacto con los entrevistados para que puedan conocer el resultado e informarles, si han sido elegidos, de cuáles serán los siguientes pasos para formalizar su incorporación.

3.3.1.3 Programas de formación y desarrollo profesional

Según la memoria anual del Grupo BBVA para el curso 2015, en términos de desarrollo y formación, se creó una nueva plataforma de formación online, que supone el 64% de la actividad total de formación (con 3.5 millones de horas). Además, se ha ampliado la oferta global de formación de idiomas y se alcanzado el número de 5.000 trabajadores que han cursado las Certificaciones de Riesgos lanzadas a nivel global por el Banco (véase la Figura 3-6).



BBVA EN 2015

Formación

	2015	2014	2013
Inversión en formación (millones de euros)	34,3	34,6	38,7
Inversión en formación por empleado (euros)	311,0	317,0	344,0
Horas de formación por empleado	49,4	52,0	46,0
Satisfacción de la formación (sobre 10)	9,1	8,8	8,5
Empleados participantes en programas de formación(%)	93,0	96,0	97,0
Subvenciones recibidas para formación del FORCEM en España (millones de euros)	2,8	2,4	3,2
Horas de formación online (millones de horas)	3,5	n.d.	n.d.
% de formación online sobre total	64,0	59,9	n.d.

Alcance: Grupo BBVA. Excepto Garanti y Catalunya Banc.
n.d. = no disponible.

Figura 3-6 Datos Formación Curso 2015 [47]

3.3.1.4 Diversidad e inclusión, salud, seguridad y medicina en el trabajo

BBVA es una empresa comprometida con los principios fundamentales de no discriminación, diversidad e inclusión, por lo que ha llevado a cabo mejoras significativas en estas materias en diversas áreas. Por ejemplo, el continuo crecimiento de la presencia de mujeres en el equipo gestor del Grupo, representando, a finales del año 2015, el 19,60% del total, frente al 16,76% en el 2010.

En cuanto a salud, durante el año 2015 BBVA ha llevado a cabo distintos programas de promoción de la salud, cuyo objetivo principal ha sido promover y potenciar la salud de los empleados. Por otra parte, ha recibido, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el “Certificado de adhesión a la declaración de Luxemburgo” por su adopción de los principios básicos de la promoción de la salud en el trabajo en la gestión de salud de sus trabajadores.

3.4 Conclusiones parciales

Después de haber analizado en el presente capítulo del TFG las técnicas y métodos de gestión del talento llevados a cabo por algunas organizaciones del contexto empresarial líderes en su sector o entorno específico, se obtienen, de dicho diagnóstico, las siguientes conclusiones parciales para el objetivo final de este trabajo (véase el punto 1.2 Objetivos):

- i. Resulta primordial para las organizaciones conocer a sus empleados y saber el nivel de aportación que pueden proporcionar, con el fin de obtener el máximo beneficio tanto para la organización como para el empleado. Esto explica por qué se invierten tantos recursos en identificar qué tipo de talento se necesita, y cuáles son los mejores mecanismos de desarrollo del mismo.
- ii. El talento que ostenta cada empleado debe valorarse de manera independiente e individual, con el fin de identificar sus fortalezas y cómo aprovechar éstas, para optimizar el esfuerzo con objeto de que la organización incremente su productividad y beneficios.
- iii. Todas las organizaciones que se encuentran actualmente en la cumbre de los sectores de negocios deben sus resultados en gran medida a una buena gestión del talento. Y hay algo en lo que todas coinciden a la hora de gestionar el talento y el personal: la generación de compromiso en los trabajadores.
- iv. El compromiso significa asumir como propios los objetivos de la organización y desear permanecer en dicha compañía. El compromiso es, además, recíproco. Es decir, de la persona con la organización y de ésta con la persona. En la actualidad, los trabajadores demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar.
- v. Así mismo, ya no se contemplan las retribuciones salariales como factor determinante a la hora de retener el talento empresarial, sino las ayudas laborales y las políticas de gestión como la conciliación familiar, el clima laboral y las relaciones interprofesionales.

4 LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ARMADA

Entendiendo a la Armada como parte de las Fuerzas Armadas que desarrolla un servicio para la sociedad española, su principal responsabilidad es la de contribuir a garantizar la soberanía e independencia de España, interviniendo militarmente a su seguridad y defensa. Para ello, según establece el actual Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada (AJEMA) Excelentísimo Señor Don Jaime Muñoz-Delgado y Díaz del Río, en el documento *“Líneas Generales de la Armada 2012”*. (Véase la Figura 4-1):

“El factor humano es una pieza clave, y para conseguir cumplir con la misión, se debe fomentar entre los miembros de la Armada un conjunto de sólidos valores como la integridad, la lealtad, la disciplina, la responsabilidad, el valor o el compañerismo. La naturaleza de las misiones que desempeña la Armada y el entorno en que se desarrollan, exigen cultivar esos valores, sometiendo al personal a una preparación técnica muy completa y buscar la excelencia en todas las acciones”.



Figura 4-1 Extracto del documento *“Líneas Generales de la Armada 2012”* [48]

En cuanto a la gestión de RR.HH y personal en la Armada, el Almirante Jefe de Personal (ALPER) es la autoridad responsable de la dirección, gestión, administración y control del recurso humano ante el Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada, a quien asesora en todo lo concerniente a estas materias. Es además, el director de los procesos fundamentales de trabajo de Planeamiento de la Administración del Recurso de Personal y Planeamiento de la Comunicación Interna. Así mismo, ostenta la autoridad de los procesos de apoyo relativos a la generación y difusión del conocimiento en la Armada y contribuye al análisis particular de la actividad de la Armada en el ámbito del recurso de personal y la gestión del mismo (véase la Figura 4-2).



Figura 4-2 Escudo de la Jefatura de Personal de la Armada [37]

En este apartado se detalla cómo a través de la estructura de la Jefatura de Personal, se desarrollan las actividades relacionadas con el planeamiento, gestión, integración y obtención del recurso humano, la asistencia al personal, la enseñanza, la doctrina de personal, la sanidad logístico-operativa y la aplicación de la política social. Para ello, la Jefatura de Personal (JEPEP) se organiza de la siguiente manera (véase la Figura 4-3):

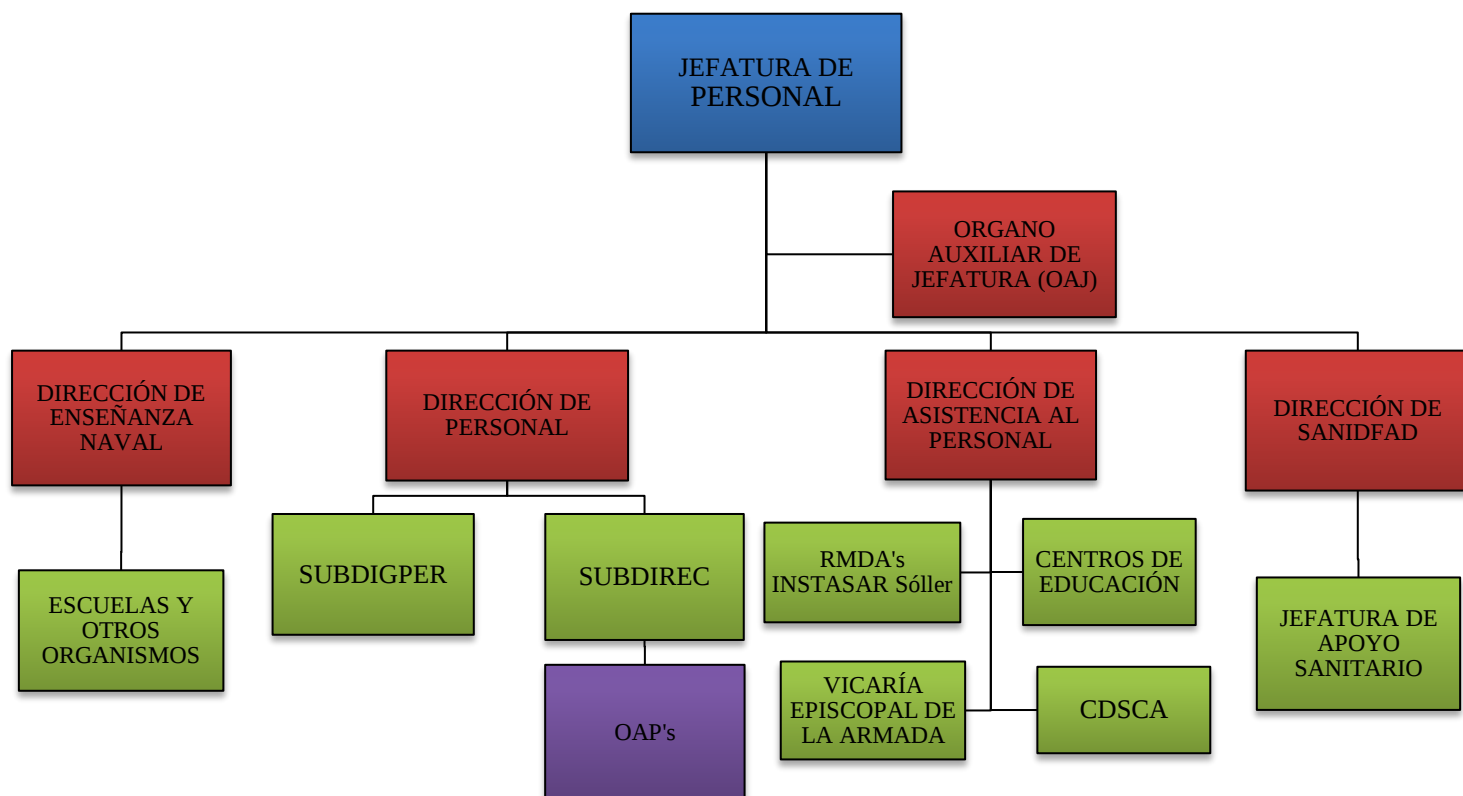


Figura 4-3 Organismos de la Jefatura de Personal de la Armada [37]

4.1 Organización de la Jefatura de Personal. Direcciones, subdirecciones y organismos periféricos

Para gestionar de manera eficiente los recursos humanos con que cuenta la Armada, con más de 25.000 personas en sus filas, la Jefatura de Personal se organiza en diferentes direcciones, subdirecciones y organismos periféricos (véase la Figura 4-3).

4.1.1 Órgano Auxiliar de Jefatura (O.A.J)

Este órgano se encarga de dar asistencia directa al Almirante Jefe de Personal (ALPER) en el ejercicio de sus funciones de dirección, gestión, administración, coordinación y control. Efectúa además labores de apoyo a todas las Direcciones y Subdirecciones de la Jefatura de personal (JEPER) y coordina las distintas Secciones del Órgano Auxiliar. La organización estructural y cometidos que desempeñas son los siguientes [37]:

- i. **Secretaría:** Controla y distribuye la información y la documentación en el ámbito de la Jefatura, la asignación de tareas, la gestión y coordinación de expedientes de aptitud psicofísica, y las labores de control de personal y estadística. También es responsable del Registro de la Jefatura.
- ii. **Sección Técnica:** Le corresponde proporcionar el apoyo técnico necesario y el control y mantenimiento de las bases de datos de personal y otras aplicaciones informáticas que se utilizan en todos los estudios y trabajos de la Jefatura. Participa en el Órgano de Administración del Sistema de Información de Personal del Ministerio de Defensa (SIPERDEF) y mantiene relación funcional con la Unidad de Coordinación de SIPERDEF de la Dirección General de Personal de las FAS (DIGENPER).
- iii. **Sección de Recompensas:** Le corresponden la tramitación de recompensas, distintivos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la asistencia a la Junta de Recompensas en lo relativo a registro y documentación.
- iv. **Sección de Recursos e Instancias:** Se encarga de la tramitación de recursos e instancias en el ámbito de la Jefatura. Se apoya en las distintas Direcciones y Subdirecciones de la Jefatura en sus respectivos ámbitos de competencia, así como en la Asesoría Jurídica del Cuartel General de la Armada (CGA) y en la Intervención Delegada.
- v. **Sección Económica:** Con dependencia funcional de la Dirección de Asuntos Económicos (DAE), le corresponde prestar asesoramiento económico- financiero al ALPER, gestionar el recurso financiero puesto a su disposición y se encarga de coordinar la redacción del anteproyecto de presupuestos correspondiente a la JEPER. Actúa como Centro de Responsabilidad de Gasto (CRG) de la Jefatura de Personal.
- vi. **Sección de Identificación Naval e Intervención Central de Armas de la Armada:** Le corresponden las tareas de identificación naval de acuerdo con la normativa en vigor. También se encarga de la confección de los Reales Despachos, Patentes Títulos y Nombramientos del personal de la Armada. Dentro de esta Sección se integra la Intervención Central de Armas de la Armada responsable de la gestión, administración y control de la documentación de las armas particulares del personal de la Armada que no sean responsabilidad de las delegaciones de Defensa de acuerdo con la normativa correspondiente. Así mismo, asesorará al AJEMA en los problemas derivados del Reglamento de Armas.
- vii. **Sección de Tramitación de Expedientes:** Es responsable de la tramitación de los expedientes para dar respuesta a las iniciativas y quejas relativas al régimen de personal y condiciones de vida que pueda plantear el militar conforme a lo establecido en la Ley 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. Actúa como Secretaría Permanente del Almirante Jefe de Personal en lo relativo al Consejo

de Personal de las Fuerzas Armadas (COPERFAS), donde se reciben, analizan y valoran las propuestas planteadas por las asociaciones profesionales.

- viii. Unidad de Protección frente al Acoso (UPA):** Sus cometidos son los recogidos en el Protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo en las Fuerzas Armadas (acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de noviembre de 2015, al que se ha dado publicidad por Resolución 400/38199/2015, de 21 de diciembre, de la Subsecretaría de Defensa), y en la Orden DEF/482/2016, de 30 de marzo, por la que se regulan las Unidades de Protección frente al Acoso.

4.1.2 Dirección de Enseñanza Naval (DIENA)

Esta Dirección (véase la Figura 4-4) se encarga de elaborar y proponer los planes y programas de estudios de las enseñanzas militares de formación y perfeccionamiento, coordinar las actividades de las Escuelas de la Armada, controlar y mejorar la calidad de la enseñanza mediante un continuo proceso de validación y la adopción de las medidas correctoras pertinentes, y coordinar las gestiones necesarias en relación con los Altos Estudios Militares y la enseñanza del personal civil al servicio de la Armada y la enseñanza y competiciones deportivas y deportes náuticos en el ámbito de la Jefatura de Jefatura. Se organiza según [37]:

- i. Secretaría Técnica:** Le corresponden las labores de control y distribución de la información y la documentación, así como el apoyo en la asignación de tareas en la Dirección. Canaliza las relaciones exteriores del conjunto de la Dirección y es responsable del registro. Asimismo, desarrolla las actividades relativas a la gestión de personal y del recurso financiero.
- ii. Sección de Coordinación y Control:** Le corresponden las actividades relativas a coordinación y desarrollo normativo en temas de enseñanza, las propuestas de planes y programas de estudios, el control de la calidad de la enseñanza y de los expedientes académicos, el apoyo en la dirección y coordinación de planes y programas de enseñanza de los idiomas de interés para la Armada, la determinación, control, homologación y validación de los contenidos de los cursos impartidos por la Universidad Virtual Corporativa de la Armada (UVICOA) y las labores de coordinación de aquellas materias que afecten a distintas Secciones de Dirección.
- iii. Secciones de Oficiales, Suboficiales y de Tropa y Marinería:** Les corresponde participar en el desarrollo de los planes y programas de enseñanza de formación y perfeccionamiento para su escala correspondiente, incluyendo los cursos de actualización, adaptación de escalas y formación de reservistas, gestionar los cursos de actualización, perfeccionamiento, revalidas y Altos Estudios Militares, convocar los procesos selectivos por promoción y tribunales correspondientes y coordinar el Programa de Cooperación de Enseñanza Militar.
- iv. Sección de Escuelas, Centros e Instalaciones:** Es el apoyo al Director en sus responsabilidades de dirección en relación con las Escuelas, Centros e Instalaciones incluida la canalización de sus necesidades de personal, recurso financiero, infraestructura, material y medios de instrucción relativas a la enseñanza, la tramitación de los convenios de colaboración con otros organismos y la coordinación en materia de prevención de riesgos laborales, medio ambiente y seguridad física de las instalaciones.
- v. Sección Especial de Enseñanza de Perfeccionamiento:** Le corresponden la gestión de cursos monográficos, de idiomas, los realizados a través de UVICOA y aquellos otros que se determinen. Centraliza y prioriza, en coordinación con la Sección de Coordinación y Control, las peticiones de apoyo a la enseñanza.
- vi. Sección de Educación Física y Deportes:** Le corresponde la coordinación de las actividades de las Juntas de Educación Física y Deportes y de las Instalaciones Deportivas de la Armada, las labores de coordinación con el Consejo Superior de Educación Física y Deportes de Fuerzas Armadas y Juntas Centrales de Deportes de los otros Ejércitos y la

Guardia Civil de las actividades relacionadas con la Armada, la organización de competiciones deportivas en el seno de la Armada y de la representación de la Armada en las competiciones deportivas de carácter nacional e internacional. Constituye la Secretaría General de la Junta Central de Educación Física y Deportes.

Además, de esta Dirección dependen orgánicamente los siguientes centros, unidades y organismos:

- **Centros Docentes de la Armada:** En ellos se imparten las enseñanzas de formación y perfeccionamiento. Son los siguientes:
- **Comisiones Navales de Regatas de la Armada.**
- **Las Juntas de Educación Física y Deportes e Instalaciones Deportivas de la Armada**



Figura 4-4 Escudo de la DIENA [37]

4.1.3 Dirección de Personal (DIPER)

Responsable de las actividades relacionadas con el planeamiento y la doctrina de personal, la obtención e integración del recurso humano y su gestión., la DIPER cuenta con las siguientes secciones [37]:

- Secretaría:** Le corresponden las labores de control y distribución de la información y la documentación, y el apoyo en la asignación de tareas en todo el ámbito de la Dirección con excepción de la Subdirección de Gestión.
- Órgano Permanente de Apoyo a la Evaluación (SEPEC):** Realiza tareas de apoyo a los procesos de Evaluación y Clasificación para ascensos, procesos de selección para determinados cursos y asignación de determinados destinos, con las funciones propias que dispone la normativa en vigor.
- Sección de Doctrina:** Le corresponde la generación y revisión de la doctrina de personal y el desarrollo de las normas y reglamentos para armonizar los objetivos de la Armada en relación con el personal, y los intereses de las personas que la integran. Apoya al Almirante Director de Personal en la definición de los criterios relativos a política de personal, dentro del ámbito de sus competencias.
- Sección de Planes de Recursos Humanos:** Le corresponde evaluar la disponibilidad de personal durante el proceso de elaboración y modificación de las plantillas orgánicas de las unidades y participar en la planificación del recurso de personal mediante la revisión y gestión de las relaciones de puestos militares. Asimismo, participa en el planeamiento y programación de la política de personal militar, especialmente en lo relativo a plantillas, provisión de plazas de ingreso, proceso administrativo previo para la asignación de mandos y destinos de especial responsabilidad y determinación de las zonas de escalafón para los cursos de actualización, estado mayor y ascenso.

Además, para el desarrollo de las actividades relacionadas con la obtención e integración y las de gestión del recurso humano, la Dirección cuenta con dos Subdirecciones: una de Reclutamiento e Integración y otra de Gestión de Personal.

4.1.3.1 Subdirección de Reclutamiento e Integración (SUBDIREC):

- Se encarga de desarrollar y controlar las actuaciones en materia de reclutamiento en la Armada.
- Coordina las acciones que se llevan a cabo en materia de integración en las Oficinas de Apoyo al Personal (OFAP) y las acciones relacionadas con el reclutamiento llevadas a cabo por las Secciones de Apoyo al Reclutamiento (SAR), ambas (OFAP y SAR) encuadradas en los Organismos de Apoyo al Personal (véase la Figura 4-5).
- Recoge y analiza las inquietudes profesionales y personales de los miembros de la Armada, para identificar los factores que supongan un estímulo para el personal, siendo responsable además de proponer medidas encaminadas a fomentar la motivación y el orgullo de servir en la Armada facilitando la integración y mejora en el rendimiento.
- Proporciona al Personal Militar Profesional la información general sobre política de personal que sea de su interés así como orientación de su trayectoria profesional.
- Colabora en los procesos de integración del personal y en el desarrollo de los programas relacionados, para fomentar la motivación y el bienestar de las personas, en el marco de las condiciones particulares que impone el servicio en la Armada.
- Bajo la dependencia orgánica del ALPER, cuenta con los Organismos de Apoyo al Personal (OAP), que se encargan de proporcionar apoyo y de facilitar las labores administrativas y de gestión en el ámbito de sus competencias a todo el personal de la Armada en activo, o en reserva con destino, y a sus familias en las localidades de ubicación. (Cartagena, Ferrol, San Fernando, Rota, Las Palmas y Madrid).

Para el cumplimiento de estos cometidos la SUBDIREC se estructura en:

- i. Secretaría.
- ii. Sección de Reclutamiento.
- iii. Sección de Motivación.
- iv. Sección de Comunicación e Información.
 - i. Servicio de Atención Telefónica del Soldado o Marinero de la DIGEREM.
- v. Sección de Orientación Profesional.
- vi. Sección Técnica de Psicología y Estudios.



Figura 4-5 Reclutamiento en la Armada. [Cuenta oficial de Twitter de la Armada]

4.1.3.2 Subdirección de Gestión de Personal (SUBDIGPER):

Es el órgano responsable de la gestión del recurso humano en lo relativo a situaciones, ascensos, destinos y retiros, así como de asegurar la cobertura de las plantillas de destinos en cantidad y calidad, de acuerdo con las prioridades que establezca el Estado Mayor de la Armada. Es responsable también del personal reservista y en situación de reserva, en todos los aspectos relativos a la gestión que no estén atribuidos a otros órganos de estructuras ajenas a la Armada, así como del seguimiento y coordinación de todo lo relacionado con el personal de los Cuerpos Comunes con destino en su estructura orgánica y del Personal civil.

Para el cumplimiento de estos cometidos la SUBDIGPER se estructura en:

- i. Secretaría.
- ii. Secciones de Oficiales, Suboficiales y de Tropa y Marinería.
- iii. Sección de Reservistas.
- iv. Sección de Seguimiento de Cuerpos Comunes.
- v. Sección de Personal Civil.

4.1.4 Organismos de Apoyo al Personal (OAP's)

Los OAP's tienen como principal cometido proporcionar apoyo en todos los ámbitos a todos los miembros de la Armada destinados en las localidades de su ámbito territorial y facilitar las labores de gestión y administrativas del personal en activo cuyo mando orgánico no esté ubicado en dichas localidades. Dependen orgánicamente del Almirante/General Subdirector de Reclutamiento e Integración del Personal (ASUBDIREC/GESUBDIREC). Su estructura, cometidos, relaciones y funcionamiento están regulados en la Instrucción 83/2010 de 21 de diciembre del AJEMA (véase la Figura 4-6).

Los Jefes de los OAP, además de los cometidos de dirección y coordinación de sus organismos subordinados, ejercen la presidencia de las comisiones previstas en el Plan General de Prevención de Drogodependencias, la Representación de Asistencia al Personal y la Delegación periférica del Patronato de Huérfanos de la Armada (PAHUAR) en su ámbito territorial. Las OAP's se organizan en:

- i. Secretaría (Gestión y trámites):
- ii. Jefatura de Integración y Reclutamiento:
- iii. Representación de Asistencia al Personal:

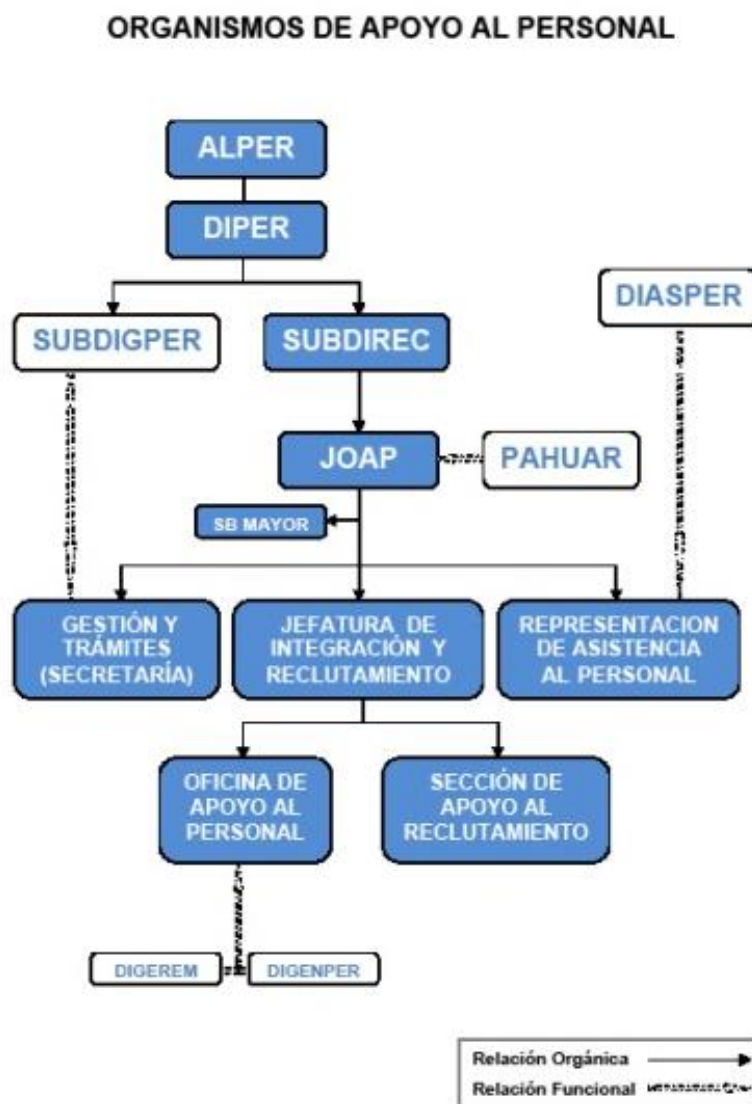


Figura 4-6 Organigrama OAP's [37]

Su ubicación y ámbitos de competencia son:

1. **OAP DE FERROL:** Da apoyo a todo el personal de la localidad de Ferrol.
2. **OAP DE ROTA:** Da apoyo todo el personal de las localidades de Rota y Puerto de Santa María.
3. **OAP DE SAN FERNANDO:** Da apoyo todo el personal de las localidades de San Fernando y Cádiz.
4. **OAP DE CARTAGENA:** Da apoyo todo el personal de la localidad de Cartagena.
5. **OAP LAS PALMAS:** Da apoyo todo el personal en el Archipiélago Canario.

4.1.5 Dirección de Asistencia al Personal (DIASPER)

La DIASPER representa a la Armada en organismos militares de acción social nacionales y extranjeros, y es el órgano responsable de desarrollar las funciones y cometidos en materia de acción social establecidas en el Plan de Acción Social del Personal Militar y en relación con las Residencias de la Armada. Será responsable de la gestión, administración y control en materia de ayudas y prestaciones sociales, así como de las actividades orientadas a la acción social del personal militar de la Armada, de los Cuerpos Comunes adscritos a la acción social de la Armada y de sus familias. Su estructura se organiza en [37]:

- i. **Secretaría:** Le corresponden las labores de control y distribución de la información y la documentación, así como el apoyo en la asignación de tareas en la Dirección, la elaboración de propuestas de medidas y planes de Acción Social, y la elaboración y difusión de la información en materia de acción social. Ejerce la representación de Asistencia al Personal en el área geográfica de Madrid y efectúa la coordinación con los jefes de las OAP's en lo que afecta a Representación de Asistencia al Personal de la estructura periférica.
- ii. **Sección de Acción Social:** Le corresponde controlar el funcionamiento y utilización de los Centros de Educación, el seguimiento de las medidas y actividades relacionadas con el apoyo a la escolarización, la gestión de guarderías infantiles y el control y desarrollo de las medidas de apoyo a los periodos vacacionales, campamentos y viajes de intercambios suscritos mediante acuerdos internacionales. Planifica y desarrolla las actividades relacionadas con otros organismos y asociaciones de Acción Social nacionales y extranjeros.
- iii. **Sección de Centros Sociales:** Le corresponde la supervisión del funcionamiento y utilización de los Centros Deportivos y Socioculturales de la Armada.
- iv. **Sección de Ayudas Económicas:** Le corresponde la gestión de las convocatorias y propuestas de resolución de subvenciones, ayudas económicas y prestaciones asistenciales al personal. Además, cuenta con un negociado de asistencia social que también llevará el seguimiento de la cobertura de contingencias y situaciones del sistema de protección social de las Fuerzas Armadas (ISFAS). Lleva el seguimiento de las actuaciones en materia de asistencia al personal derivadas del Plan integral de apoyo a la discapacidad en las Fuerzas Armadas y del Observatorio de la Vida Militar.
- v. **Oficina Económica:** Actúa como Centro de Responsabilidad de Gasto y de apoyo a la Sección Económica de la JEPER.
- vi. **Sección de Residencias:** Le corresponde controlar el funcionamiento de las Residencias de la Armada y efectuar el seguimiento de su estado de conservación. Desarrolla las funciones del DIASPER como Órgano Gestor de las residencias bajo su dependencia orgánica y el ejercicio de la dependencia funcional de los Directores Gerentes del resto de las residencias de la Armada.

4.1.6 Dirección de Sanidad (DISAN)

La DISAN es responsable de la dirección, gestión, administración y control en materia de sanidad en sus aspectos preventivo, logístico-operativo y asistencial y pericial al personal en sus destinos. También es responsable en materia de abastecimiento y mantenimiento de los recursos sanitarios. Proporciona además el asesoramiento técnico y el apoyo necesario en materia de apoyo sanitario logístico-operativo para la organización y activación del tercer escalón de apoyo sanitario, así como para que los equipos médico-quirúrgicos de los buques, en especial los que se constituyan los terceros escalones, estén operativos. Su estructura se organiza en:

- i. Secretaría.
- ii. Sección de Logística Sanitaria.
- iii. Sección de Enfermería.
- iv. Sección Pericial.
- v. Sección de Psicología.
- vi. Sección de Farmacia.
- vii. Sección de Veterinaria.

4.1.7 Otros organismos dependientes de JEPER

A parte de los organismos dependientes de la JEPER, existen otros que aportan servicios y asistencia como [37]:

- i. Patronato de Huérfanos de la Armada (PAHUAR).
- ii. Asociación de socorros mutuos de suboficiales de la Armada.
- iii. Consejos, juntas y comisiones de carácter permanente.
 - Consejo de enseñanza.
 - Junta de recompensas.
 - Junta central de educación física y deportes de la armada.
 - Comisión permanente de vestuario.

4.2 Situación actual

Después de haber desglosado la estructura de la JEPER y ver todos los recursos de que dispone la Armada para gestionar el recurso humano y su talento, se puede apreciar, que como cualquiera de las organizaciones nombradas en el apartado 3 Ejemplos de comportamiento de grandes organizaciones del presente TFG, la Armada es una organización fuertemente organizada y preparada para abarcar todas las necesidades y recursos de personal.

El modelo o la forma de gestionar el talento en la Armada poseen, lógicamente, muchos puntos en común con algunos de los modelos vigentes hoy en día en las grandes organizaciones como se ha podido observar después de citar algunos de ellos en el punto anterior.

A parte de un gran esfuerzo en las fases de identificación y captación de personal desde las unidades de reclutamiento, también se fomenta mucho la formación y desarrollo y perfeccionamiento continuo durante todo el recorrido profesional. Finalmente, la vocación se sitúa como la mayor ventaja con la que cuenta la Armada como organización para retener a los militares. Esta cualidad es individual y común en todos los miembros que forman la Armada, y es una de las cualidades más deseadas por cualquier otra organización.

Volviendo a las palabras del AJEMA que se indican al comienzo de este apartado, la necesidad que existe (no sólo a nivel específico y particular, sino generalizado en todas las Fuerzas Armadas) de hacer que la gestión del personal y su talento, sea una herramienta de eficacia y operatividad, es de suma importancia para la Armada, con el objetivo de perfeccionar la preparación y capacitación profesional de los militares, basada en los valores, usos y costumbres de la institución.

El sistema actual de gestión de personal en la Armada, concretando en el caso de los oficiales ya que posteriormente se analizará el caso en la Escuela Naval Militar, se puede definir como un sistema mixto en el que se diferencian claramente tres etapas:

- a) **Etapla inicial.** Al ingreso se valora un buen expediente en el bachillerato, un adecuado nivel de inglés y, por supuesto, buenas condiciones físicas.
- b) **Etapla de desarrollo técnico.** En la cual el profesional va adquiriendo conocimientos a base de estudios, y habilidades a base de experiencia. En esta etapa se valora el nivel de conocimientos adquiridos, ciertas aptitudes y el haber desempeñado cometidos de cierta responsabilidad.
- c) **Etapla de mando o desarrollo directivo.** Las cualidades técnicas son cada vez menos determinantes para desempeñar funciones directivas, requiriéndose mayores habilidades emocionales.

A diferencia que en las organizaciones y empresas del entorno civil, donde la gestión del personal por competencias es la técnica más comúnmente utilizada, la Armada no gestiona por competencias, sino hacia competencias, es decir, enfoca el desarrollo de la vida profesional de los militares como un proceso orientado a la consecución de competencias, cada una de ellas propia de la etapa del proceso en que se encuentre el militar, que se clasifican por comunes o genéricas y técnicas.

Un ejemplo claro de gestión orientada hacia la adquisición de competencias es el modelo de liderazgo para la Armada. Ante la creciente necesidad de adaptación al entorno que rodea hoy en día a las Fuerzas Armadas, la Armada desarrolló y publicó un modelo propio de Liderazgo en 2008 con el siguiente objetivo [31]:

“...el contar, en todos los niveles de la estructura, con auténticos profesionales con una gran formación técnica, entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales, con iniciativa y confianza en sí mismos, motivados y motivadores porque creen en lo que hacen y saben transmitirlo, con fuerte ascendiente sobre sus subordinados sustentado en el carisma y el prestigio y capaces de enfrentarse a un entorno que cambia rápidamente, muchas veces ante situaciones difíciles de prever.”

En él se trata el liderazgo como un cúmulo de cualidades y aptitudes que se van perfeccionando según se sube en el escalafón de la organización, y se fijan las cualidades que la Armada espera de sus líderes y en qué actitudes pueden traducirse para que sean percibidas por los grupos que se dirijan. Se considera que las características que definen el liderazgo que necesita la Armada, deben estar relacionadas con el entorno en el que se desempeñe.

Así, si el trato con los subordinados es cercano se basará en la comunicación verbal y las relaciones interpersonales, mientras que si el trato es lejano o indirecto, la comunicación será escrita. Con este modelo se trazan unas líneas de referencia con las que cada miembro de la Armada, dependiendo de sus circunstancias, experiencia y personalidad puede desarrollar su propia capacidad de liderazgo. El modelo divide la organización en tres niveles jerárquicos a los que asignan diferentes características y diferentes estilos de liderazgo como se puede observar en la siguiente figura (véase la Figura 4-7):



Figura 4-7 Niveles del modelo de liderazgo de la Armada [31]

Otro ejemplo de orientación hacia competencias es el que marcan los planes de estudio y currículos de la enseñanza de formación de oficiales para la integración en el Cuerpo General de la Armada (CGA) y en el Cuerpo de Infantería de Marina (CIM) mediante las formas de ingreso con y sin titulación. En estos currículos de enseñanza se detallan los perfiles a alcanzar, entendidos como un conjunto de competencias relacionadas, es decir, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores Anexo II: Plan de Estudios del Cuerpo General de la Armada.

Estas competencias se clasifican en genéricas (cuya orientación es garantizar la adaptación al medio militar y naval de los futuros oficiales) y específicas para cada cuerpo (siendo estas la suma de las competencias que habilitan al futuro oficial para desempeñar los cometidos asociados a su primer empleo operativo en las unidades de la Armada). Todos los perfiles y competencias han sido establecidos por el AJEMA en la Instrucción Permanente 003/2010, de 21 de Diciembre, modificada por oficio por el 2º AJEMA con fecha de 28 de Noviembre del 2015.

En el documento *“Plan de estudios de la formación militar general, específica y técnica para el acceso a la escala de oficiales del Cuerpo General y Cuerpo de Infantería de Marina de la Armada. Ingreso sin titulación universitaria”* se ejemplifican las competencias tanto generales como específicas [49].

Hay que resaltar que ya se han llevado a cabo estudios sobre la viabilidad en la implantación de un modelo de gestión integral por competencias en la Armada, como el realizado por el Capitán de Corbeta Don Guillermo Núñez Torrente en el año 2014 [26]. La propuesta sobre dicho modelo aportaría a la Armada el contar con un mayor número de militares con una formación más adecuada para cubrir puestos de trabajo determinados, haciendo que la progresión esté más encaminada a conformar perfiles de carrera acordes con las áreas donde se obtendrá el máximo beneficio de los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas (véase el apartado 6.1 Propuestas de un modelo de gestión del talento por competencias para la Armada).

Hasta el presente, se han llevado a cabo numerosas reformas y modificaciones a la gestión de personal y recursos humanos en la Armada. La aplicación de la Ley de la Carrera Militar 39/2007 es una de ellas, y ha acarreado ventajas muy importantes, como la introducción del nuevo modelo de enseñanza militar. Los primeros oficiales y suboficiales formados con los programas y planes de estudio que comenzaron a desarrollarse en el año 2010 ya han comenzado a servir en las unidades y destinos de la flota, y las primeras impresiones conforme a los resultados según informes elaborados por los jefes de las unidades, convencen de que se va por la senda acertada.

Sin embargo, aspectos como el sistema de evaluaciones, es algo que no ha dejado de generar controversias después de la nueva legislación, y conscientes de ello en la JEPER, se trabaja día a día en encontrar un modelo de evaluación más riguroso y adaptado a las nuevas necesidades que genera el entorno actual. En la siguiente figura se detalla el marco normativo actual para la gestión del personal en la Armada respecto a la evaluación del desempeño (véase la Figura 4-8).

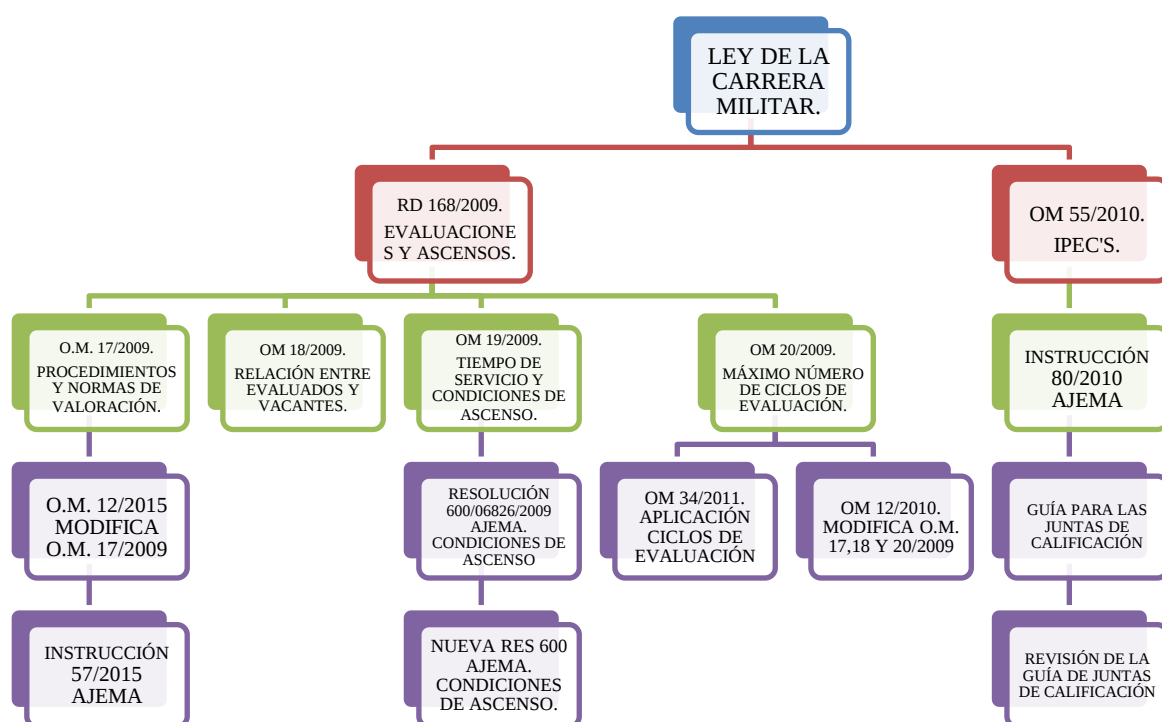


Figura 4-8 Organigrama de la normativa para la Gestión del Personal en la Armada [37]

4.3 Identificación, captación, desarrollo y retención

Como se ha ido observando a medida que se avanza en el presente TFG, la gestión del talento y de los recursos humanos, es función de los departamentos especializados en dicha labor, pero no por ello, los demás departamentos quedan exentos de las decisiones que se tomen y ejecuten. Toda acción que se tome en una organización está íntimamente relacionada con el recurso humano de que disponga.

En cuanto a las fases que modelan la gestión del talento y personal, la Armada gracias a su asentada y fuertemente estructurada organización, es capaz de abordar cada una de ellas a partir de los organismos competentes con que cuenta en la Jefatura de Personal. Así, tras haber desglosado cuáles son cada uno de ellos y sus cometidos (véase el apartado 4.1 Organización de la Jefatura de Personal. Direcciones, subdirecciones y organismos periféricos) se presentan a continuación las acciones que se están llevando a cabo actualmente orientadas al personal, el talento y su gestión.

4.3.1 Identificación y captación

La Dirección de Personal (DIPER) es la que toma mayor responsabilidad y acción en las labores de identificación y captación de personal (véase el apartado 4.1.3 Dirección de Personal (DIPER)).

Mediante la SUBDIREC y la SUBDIGPER se efectúan la planificación y puesta en marcha de los diferentes programas de reclutamiento y captación que se están realizando en la actualidad (siempre en cooperación y dependencia de la Dirección de Reclutamiento de Defensa), como la participación en eventos sociales (AULA. Semana de la Educación en IFEMA) (véase la Figura 4-9) o la distribución de folletos publicitarios para captar a los más jóvenes hacia lo interesante de formar parte de la Armada y el servicio a la patria (véase la Figura 4-10)



Figura 4-9 Stand del MINISDEF en el evento AULA. IFEMA Madrid (2016) [36]

 **EL VALOR DE SERVIR**

CENTROS UNIVERSITARIOS DE LA DEFENSA

**CONVIERTE
TU DECISIÓN
MÁS IMPORTANTE
EN TU DECISIÓN
MÁS ACERTADA**

ELIGE UNA PROFESIÓN APASIONANTE

OFICIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

Doble titulación:
Y TÍTULO DE GRADO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, PARA EL EJÉRCITO DE TIERRA Y EL EJÉRCITO DEL AIRE, O DE INGENIERÍA MECÁNICA PARA LA ARMADA.

Acceso a las Escalas de Oficiales de los Cuerpos Generales o Infantería de Marina al terminar los estudios.
Alojamiento, manutención y matrícula incluidos.
Sueldo mensual durante todo el periodo de formación.
Cinco cursos académicos.

SAN JAVIER (MURCIA) - MARÍN (PONTEVEDRA) - ZARAGOZA

Infórmate en:
Subdelegación de Defensa de tu Provincia
www.soldadosymarineros.com
902 4321 00



Figura 4-10 Folleto publicitario de las FAS [36]

En el ámbito de la captación, atracción y reclutamiento, una de las preocupaciones más significativas de la Armada en las últimas décadas, ha sido el grave problema existente en la escala de tropa y marinería tras el inicio del proceso de profesionalización de la institución militar. Durante los años siguientes a este hito, hubo un fuerte decremento en el número de personas que optaban por la profesión militar. Por este motivo, en los últimos años, la política de personal ha centrado todos sus esfuerzos en atraer y retener a soldados y marineros para completar sus plantillas. Así, las medidas tomadas para solventar esta carencia de personal, junto con la actual tasa de desempleo existente en España, se han traducido en unos niveles de reclutamiento aceptables que permiten empezar a seleccionar al personal que se incorpora a la Armada en la escala más básica.

4.3.2 Desarrollo

La Armada en su constante búsqueda de la excelencia y perfeccionamiento, no deja de fomentar el desarrollo entre sus miembros, ya sean de la escala de tropa y marinería, suboficiales y oficiales. Como se explicó anteriormente, el departamento encargado de la programación y ejecución de los planes de desarrollo, enfocados en los planes de enseñanza, es la Dirección de Enseñanza Naval (DIENA) (véase el apartado 4.1.2 Dirección de Enseñanza Naval (DIENA)).

La fase de desarrollo en la Armada, comienza desde el primer día, al ingresar en el centro docente de formación, y finaliza en el momento que se deja de prestar servicio activo. Es decir, la formación y el desarrollo del militar forman parte del quehacer diario.

Para cumplir con este principio, la Armada dispone de numerosos centros de formación y perfeccionamiento, donde se imparten las especialidades específicas militares y las especialidades fundamentales generales que permiten cubrir todos los servicios y destinos de las unidades. Estos son:

- Escuela de Guerra Naval (EGN), en Madrid.
- Escuela Naval Militar (ENM), de Marín.
- Escuela de Suboficiales (ESUBO), en San Fernando.
- Escuela de Especialidades “Antonio de Escaño”, en Ferrol.
- Escuela de Especialidades de la Estación Naval de La Graña (ESENGRA), en Ferrol.
- Escuela de Infantería de Marina “General Albacete y Fuster” (EIMGAF), en Cartagena.
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros de la Armada (ETSIAN), en Madrid.
- Centro de Estudios Superiores de Intendencia de la Armada (CESIA), en Madrid.
- Escuela de Submarinos “Almirante García de los Reyes” (ESUBMAR), en Cartagena.
- Escuela de Dotaciones Aeronavales “Capitán de Navío Cardona” (EDAN), en Rota.
- Escuela de Hidrografía (EHIDRO), en Cádiz.
- Escuela de Buceo de la Armada (EBA), en Cartagena.
- Escuela de Estudios Superiores (EES), del INSOB – ROA, en San Fernando.

A su vez, la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) se integra como organismo de formación y desarrollo, impartiendo la enseñanza de perfeccionamiento y altos estudios de la Defensa nacional, como los cursos de Estado Mayor, para oficiales de los Ejércitos y la Armada. Todas estas escuelas y centros de estudios complementan, junto con el trabajo diario en las unidades de la flota tanto en la mar como en tierra el desarrollo continuo y aprendizaje de los militares.

A continuación, para plasmar en qué consiste y qué etapas sigue el modelo de desarrollo en la Armada, se ilustran las trayectorias profesionales que seguirán los oficiales (véase la Figura 4-11 y la Figura 4-12) y suboficiales (véase la Figura 4-13 y la Figura 4-14) que ingresaron en los centros docentes militares en el año 2010, tras el cambio en la legislación sobre el modelo de enseñanza militar.

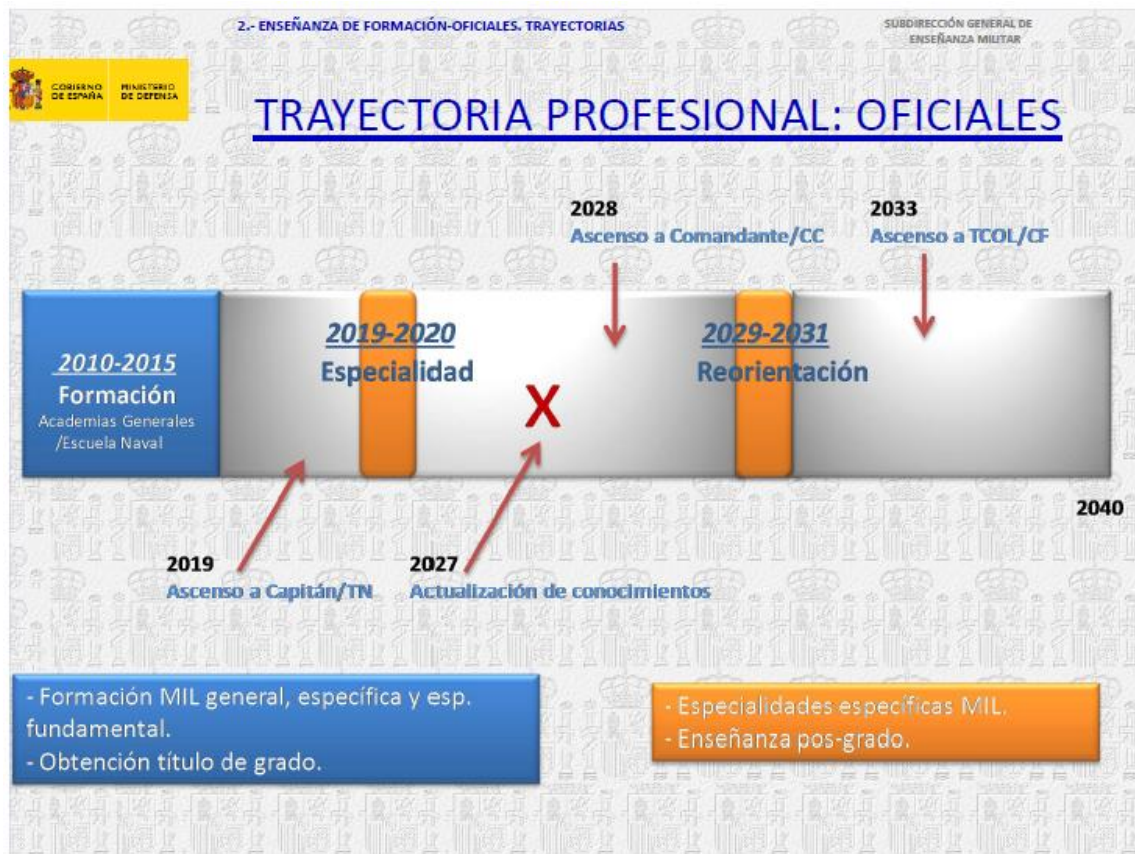


Figura 4-11 Trayectoria Profesional Oficiales 1 [3]



Figura 4-12 Trayectoria Profesional Oficiales 2 [3]

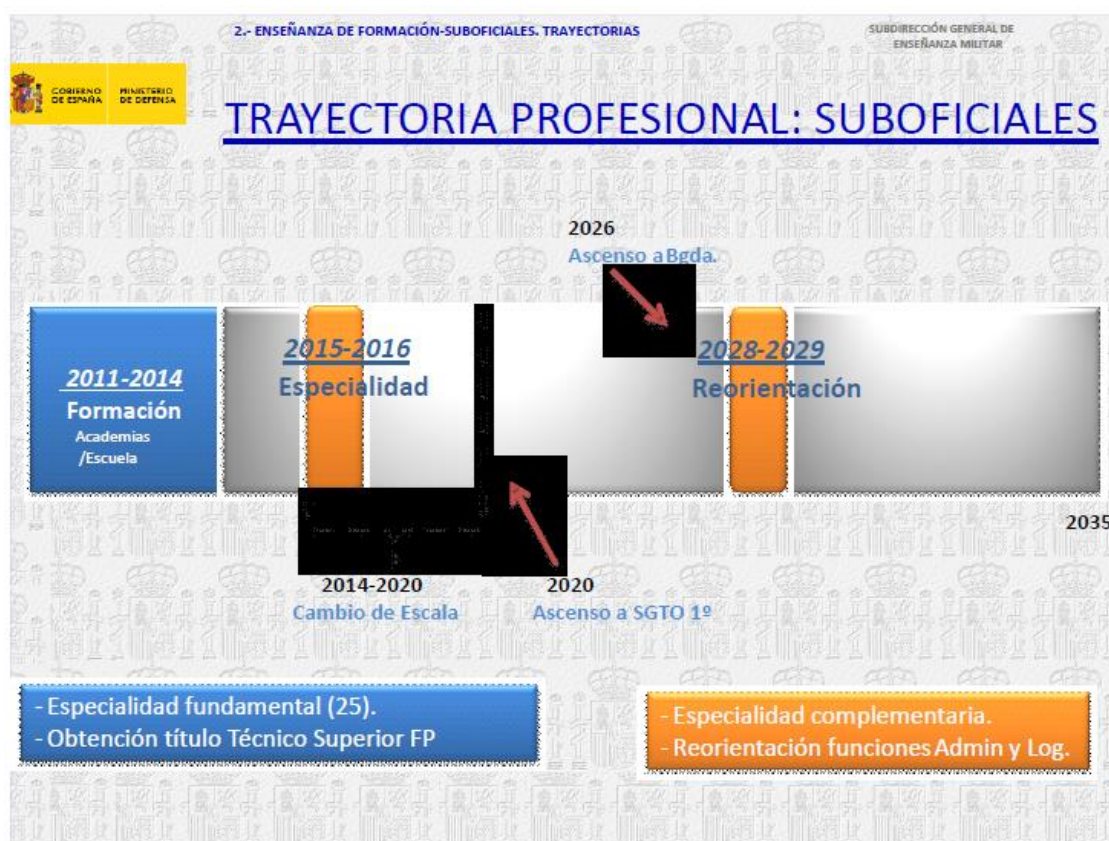


Figura 4-13 Trayectoria Suboficiales 1 [3]



Figura 4-14 Trayectoria Suboficiales 2 [3]

4.3.3 Retención

En cuanto a los esfuerzos de retención, como ya se ha comentado anteriormente, para las Fuerzas Armadas en general, y la Armada en particular, no supone un gran problema por el hecho de que las personas que deciden dedicar su vida a la defensa de España sirviendo en la Armada, lo hacen con vocación y convicción, viendo este trabajo como una forma en sí de vida. Si es cierto que con la creciente incorporación de militares de tropa y marinería que ingresan con títulos universitarios y una gran formación específica obtenidas en el contexto civil, se le está dando más importancia a hacer que esas personas altamente cualificadas no decidan abandonar la institución, alentándoles a que progresen en ella mediante los mecanismos de promoción interna. Por todo ello, no se descuidan las herramientas que proporcionan asistencia al personal militar como se hace en el resto de organizaciones.

Así, los Organismos de Apoyo al Personal de la Armada (OAP's) (véase el apartado 4.1.4 Organismos de Apoyo al Personal (OAP's)) y la Dirección de Asistencia al Personal (DIASPER) (véase el apartado 4.1.5 Dirección de Asistencia al Personal (DIASPER)) se encargan de todo lo relacionado con ayudas y atención a la vida de los militares. En las siguientes imágenes se pueden apreciar los recursos que presenta la institución en la web sobre este tema (véase la Figura 4-15 y la Figura 4-16).



Figura 4-15 Asistencia al Personal de la Armada [37]



Figura 4-16 Apoyo al Personal de la Armada [37]

4.4 Conclusiones parciales

Tras el análisis de las actividades que realiza la Armada en cada etapa de la gestión del talento, con el fin de alcanzar los objetivos de encontrar diferencias entre la Armada y las organizaciones civiles, y de diagnosticar la viabilidad de posibles líneas de acción que ofrezcan una mejora estratégica para la Armada (véase el apartado 1.2 Objetivos), se concluye que:

- i. La Armada posee una gran estructura orgánica destinada a la gestión de recursos humanos y una amplia batería de políticas de personal, que le permiten cubrir todas las necesidades funcionales que necesita, en cuanto a personal, para llevar a cabo la misión que tiene encomendada: La defensa de España.
Actualmente, al igual que las organizaciones empresariales, la Armada está otorgando gran importancia al capital humano con el que cuenta y, a su vez, tratando de potenciar al máximo las capacidades de los militares. Todo ello con el fin obtener, de esta inversión en desarrollo personal, una mayor ventaja estratégica y competitividad ante las demás potencias mundiales, dentro del contexto naval.
- ii. A diferencia que las organizaciones civiles, que se caracterizan comúnmente por utilizar modelos de gestión de recursos humanos y talento por competencias, la Armada aún no se ha adaptado a dichos modelos; aunque si comienza a plantear métodos que catalogan las cualidades y aptitudes necesarias para el ejercicio profesional, como el Liderazgo, orientando los planes de desarrollo hacia la adquisición de esas aptitudes.
- iii. Debido a la situación laboral actual que se vive en la sociedad española, en la que aún existe una alta tasa de desempleo, titulados con estudios universitarios superiores están optando por unirse a la Armada como una opción laboral alternativa que aporta estabilidad a corto plazo. En este sentido la Armada debería tomar este hecho como una ventaja, y plantear políticas de desarrollo y retención que favorezcan a la calidad del personal, incentivando a aquellos que presenten un perfil sobresaliente, motivándoles a promocionar en la estructura organizativa.
- iv. Con el fin de mejorar y avanzar hacia una Armada más eficaz y especializada, considero conveniente la planificación de la adaptación hacia un modelo de gestión por competencias que faculte la capacidad de contar con personal altamente cualificado para desempeñar empleos y puestos determinantes que así lo requieran.

5 LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ENM

A continuación, en éste capítulo se abordará la gestión del talento en los alumnos de la Escuela Naval Militar, contextualizando a la ENM como escuela y centro de formación que acoge a los futuros oficiales de la Armada desde que comienzan como Aspirantes de Primero hasta Alféreces de Fragata. No se analiza la unidad en tierra pues se tendría que ampliar el campo de estudio a los más de mil militares destinados en ella.

5.1 Situación actual

Este año se celebra el 300 aniversario de la creación de la Real Compañía de Guardias Marinas (véase la Figura 5-1). Desde el año 1717, la ENM con diferentes denominaciones y ubicaciones, ha sido y es el único centro de formación de los oficiales de la Armada española, donde desde el 1943 situada en Marín, sus alumnos reciben una formación militar, marinera, científica, humanística y moral.



Figura 5-1 Logotipo publicitario del 300 aniversario de la ENM [37]

Independientemente de los cambios que se han producido en los planes de estudios a lo largo de la historia de la Escuela, la confianza depositada por la Armada ha sido siempre respondida, pues proporciona, a los buques de la flota, los mejores Alféreces de Navío. Tal es así, que tras la incertidumbre sobre la calidad en la preparación de los nuevos oficiales, a raíz del cambio de plan de estudios que entró en vigor en el año 2010, la Escuela ha vuelto a responder como se esperaba de ella, consiguiendo la aprobación de la Armada, ratificada por la muestra de un enorme grado de satisfacción sobre el desempeño y la calidad del trabajo realizado por los recién egresados según informes elaborados por los comandantes de buques de la flota.

La ENM se encuentra en un ambiente en el que se permite la evolución en todos los aspectos de los alumnos, tanto a nivel técnico como moral. El centro docente, además, como unidad orgánica de la Armada, cuenta con multitud de instalaciones, (académicas, deportivas o logísticas) para que el alumnado pueda recibir una formación integral en todos sus aspectos, optimizándose el tiempo de los estudiantes al máximo.

La importancia del desarrollo de los valores y competencias necesarias en un oficial de marina se fomenta, entre otros muchos factores, gracias a la convivencia y la disciplina en el interior del Centro. Durante los 5 años que se necesitan para formar a un nuevo Alférez de Navío, los alumnos son guiados hacia la consecución de sus objetivos de manera gradual, pasando por los diferentes escalones propios de la estructura jerárquica de la Armada. Se comienza aprendiendo a obedecer con disciplina y lealtad durante los dos primeros años como Aspirante, para poder saber mandar con responsabilidad y decisión a partir del empleo de Guardiamarina hasta Alférez de Fragata.

En el ámbito científico-técnico, en los últimos 7 años, como ya se ha mencionado, se ha modificado el plan de estudios con el objetivo de mejorar la formación impartida en todas las academias militares de España. La principal novedad de este nuevo plan de enseñanza militar ha sido la adhesión del Centro Universitario de la Defensa (CUD) (véase la Figura 5-2) adscrito a la Universidad de Vigo, encargado de impartir el Grado en Ingeniería Mecánica con Intensificación en Tecnología Naval.



Figura 5-2 Edificio del Centro Universitario de la Defensa CUD [50]

Tras esta incorporación, el órgano directivo de la Escuela, orientado al desarrollo de la enseñanza tanto civil como militar, queda ligada mediante el Patronato del Centro, como se muestra en la siguiente tabla (véase la Tabla 5-1), habiéndose celebrado el pasado año 2016 la decimosexta reunión desde que fue formado (véase la Figura 5-3).

PATRONATO DEL CENTRO

Autoridades	Miembros
Presidente	Director General de Reclutamiento y Enseñanza Militar
Vicepresidente	Almirante Jefe de Personal de la Armada Subdirector General de Enseñanza Militar Director de Enseñanza Naval
Vocales	Director de la ENM Director del CUD Delegado de la Universidad de Vigo Vicerrector de Organización Académica y Profesorado
Secretario	Secretario del CUD

Tabla 5-1 Patronato CUD-ENM [50]

Bajo esta estructura, el Vicepresidente presidirá las sesiones cuando no asista el Presidente, aunque se le otorgará dicha presidencia al Subsecretario de Defensa cuando asista a las reuniones, teniendo consideración de miembro nato del Patronato, con voz y voto en todo momento. Así mismo, el Rector de la Universidad de Vigo poseerá la consideración de miembro nato del patronato, igualmente, con voz y voto.



Figura 5-3 Imagen de la Decimosexta reunión del Patronato CUD-ENM [50]

Este cambio en la enseñanza de formación, y sistema educativo general, ha supuesto que se reconozca a los estudiantes una titulación civil encuadrada en el Espacio Europeo de Educación Superior de Bolonia y un el reconocimiento y visibilidad de la enseñanza impartida en las Fuerzas Armadas en su conjunto.

La mayoría de las materias contenidas en el nuevo plan de estudios de la titulación de Grado ya existían antes de la remodelación del mismo; sin embargo, se añaden otras nuevas para complementar la formación.

Es importante señalar cuáles son estas materias, ya que constituyen los pilares de la formación científica del alumno con los que desempeñará las futuras actividades dentro de las unidades de la Armada. Esta base científica ha sido diseñada para que sea lo más extensa y orientada posible, con el objeto de que el futuro oficial pueda afrontar las distintas adversidades que le surjan en el desempeño de sus quehaceres diarios, centrando, a su vez, los campos de la ingeniería a los cuales se le dará más importancia, pues esta ciencia es prácticamente infinita. Por este motivo, se ha orientado la ingeniería impartida hacia el ámbito de los buques de guerra. En el Anexo II: Plan de Estudios del Cuerpo General de la Armada; se detallan las asignaturas que se imparten en cada curso, diferenciando entre las del Grado Universitario y las militares, y en el Anexo III: Coeficientes de ponderación de las materias y asignaturas del plan de estudios de la enseñanza de formación de oficiales del Cuerpo General e Infantería de Marina, en la modalidad de acceso sin titulación universitaria.

Cabe destacar, la modificación reciente del plan de estudios debido al cambio de año en el que se realiza en Crucero de Instrucción en el Buque Escuela Juan Sebastián Elcano (véase la Figura 5-4). A partir del presente año, los alumnos pasarán a realizar el Crucero de Instrucción en el tercer año académico como Guardiamarinas de 1º, en vez de en el cuarto año como se venía haciendo hasta ahora.



Figura 5-4 LXXXVII Crucero de Instrucción en el JSE. Junio del 2016 [Archivo Propio]

5.2 Desarrollo

Al igual que en las organizaciones civiles de referencia y en el cómputo global de las FAS y la Armada, la gestión del talento en la ENM se rige por las fases de identificación, captación, desarrollo y retención.

Sin embargo, las etapas de identificación y captación, así como la de retención, no son propiamente competencias del centro docente ya que, como unidad perteneciente a la Armada, será ésta, mediante sus organismos de reclutamiento y selección, la que ejecute dichas labores. Por tanto, en este apartado se centrará el análisis en el proceso de desarrollo que lleva a cabo la Escuela Naval dirigido a los alumnos como futuros oficiales.

En primer lugar hay que destacar, de manera esquemática, el proceso de acceso actual a la ENM y a las demás academias de formación de oficiales de los Ejércitos y la Guardia Civil (véase la Figura 5-5), así como la comparativa entre el modelo educativo anterior y el actual (véase la Figura 5-6).



Figura 5-5 Método actual de acceso a las Academias Militares de formación de Oficiales [3]



Figura 5-6 Comparativa entre el modelo de enseñanza antiguo y el actual [3]

En cuanto a la comparativa entre modelos, cabe resaltar las principales ventajas que ha aportado el nuevo modelo de enseñanza a los alumnos incorporados a las Academias Militares de formación de Oficiales.

- i. Ampliación del espectro de aspirantes.
- ii. Visión de una profesión ilusionante y variada.
- iii. Rica formación en valores tradicionales, así como los propios e intrínsecos del estudio y desarrollo de una titulación de grado universitaria más cercana a la sociedad de la que proceden.
- iv. Titulación civil y formación militar en 5 años. La no finalización con éxito del plan no acarrea volver a la vida civil con las “manos vacías”.
- v. Acceso directo tras finalizar la selectividad y los estudios de Bachillerato.
- vi. Estudios gratuitos. Cobro de un sueldo desde el primer día como alumno del centro docente militar.

Un reflejo de la conexión y cooperación existente entre la ENM y el CUD es la participación de los profesores de las asignaturas del Grado Universitario en actividades de Instrucción y Adiestramiento de los alumnos en la Escuela, así como en unidades de la Flota (véase la Figura 5-7).



Figura 5-7 Visita de un grupo de profesores del CUD-ENM a la F-105 Cristóbal Colón [50]

Además, por parte del CUD, se organizan visitas guiadas a fábricas y complejos industriales dentro del contexto de la Ingeniería que estudian los alumnos, que ayuda a éstos a comprender en mayor grado, el alcance y utilidad de los estudios que están cursando y la enseñanza que están obteniendo. (Véase la Figura 5-8).



Figura 5-8 Visita Central Térmica de Gas Natural Fenosa en Meirama por Alumnos de 3º [50]

La Jefatura de Estudios es el órgano responsable de la gestión de los recursos humanos y materiales para la formación de los alumnos. Para la consecución de su objetivo se estructura en 7 departamentos:

- Departamento nº 1: Ciencias y Técnicas de Navegación.
- Departamento nº 2: Ciencias aplicadas.
- Departamento nº 3: Táctica Naval y Sistemas de Armas.
- Departamento nº 4: Táctica Anfibia y Sistemas de Armas.
- Departamento nº 5: Logística, Economía y Administración.
- Departamento nº 6: Ciencias Jurídicas, Sociales e Idiomas.
- Departamento nº 7: Instrucción y Adiestramiento.

Todos ellos se encargan de la preparación de las asignaturas que se imparten dentro del plan de estudios ya nombrado y expuesto en el Anexo II: Plan de Estudios del Cuerpo General de la Armada. Dentro de las asignaturas que se detallan en él, existen una serie de actividades que son responsabilidad del departamento nº7 de Instrucción y Adiestramiento y generan que la formación y desarrollo de los alumnos sea integral. Estas actividades son:

- Instrucción Militar:** La actividad de instrucción militar, de orden cerrado y orden abierto, ayuda a los alumnos a ejercitar, adquirir y desarrollar la disciplina, el espíritu de sacrificio, el afán de superación y mejora continua, el fortalecimiento del espíritu de equipo, la energía y resistencia (véase la Figura 5-9).



Figura 5-9 Instrucción Militar. Promoción 417-147. Agosto 2012 [Archivo Propio]

- Instrucción Marinera:** Esta actividad por su parte, aporta a los alumnos confianza, conocimiento del entorno marítimo, afán de superación, iniciativa y resolución de situaciones difíciles fomentando la toma de decisiones, energía, presencia de ánimo y valor, seguridad en uno mismo, jovialismo y optimismo, compañerismo, espíritu de sacrificio, visión y adaptabilidad y facilidad de expresión en el léxico marineró (véase la Figura 5-10).



Figura 5-10 Instrucción Marinera. Crucero Aldán ENM [Archivo ENM]

- iii. **Adiestramiento a Flote y Prácticas de Campo:** Estas actividades engloban todas las cualidades que se recogen en la instrucción militar y marinera, pero aparte, ayudan a reforzar otros igualmente importantes como la generación de confianza y lealtad, creación de un entorno de trabajo agradable, establecimiento de objetivos, preocupación por el subordinado, humanidad y motivación (véase la Figura 5-11 y la Figura 5-12).



Figura 5-11 Adiestramiento a Flote en las Lanchas de Instrucción. [Archivo ENM]



Figura 5-12 Prácticas de Campo de Infantería de de Marina [Archivo ENM]

- iv. **Educación Física:** La actividad de Educación Física es una actividad que requiere disciplina, esfuerzo, constancia, establecimiento de objetivos personales de mejora, y potencia la energía y resistencia favoreciendo el desarrollo del compañerismo, principalmente durante la realización de deportes colectivos y competiciones entre brigadas (véase la Figura 5-13)



Figura 5-13 Alumnos de la ENM participando en competiciones deportivas [Archivo ENM]

- v. **Vida a Bordo:** La vida a bordo de la Escuela Naval de acuerdo a las normas de régimen interior, la actividad cotidiana y el desarrollo de las actividades académicas del curso escolar, complementa las actividades de Instrucción y Adiestramiento. Además se encuadra la Reflexión Militar, actividad que permite analizar diariamente una cita o texto específico, con el objetivo de identificar las cualidades y actitudes del modelo de liderazgo de la Escuela (véase la Figura 5-14).



Figura 5-14 Actividad diaria. [Archivo ENM]

Todas estas actividades están encaminadas a ejercitar, fortalecer y adquirir los valores fundamentales, cualidades y actitudes del modelo de liderazgo de la Armada, según se puede apreciar en la siguiente tabla (véase la Tabla 5-2 y la Tabla 5-3):

Cualidad	Inst. Militar	Inst. Marinera	Adiest. A Flote y Prácticas de Campo	Ed. Física	Vida a Bordo
Generación de Confianza		X	X		X
Aproximación y Preocupación por el Subordinado		X	X		X
Creación de un Entorno de Trabajo Agradable		X	X		X
Establecimiento de Objetivos		X	X	X	X
Persecución de la Mejora Continua	X	X	X	X	X
Fortalecimiento del Espíritu de Equipo/Unidad	X	X	X	X	X
Fomento de la Cultura Corporativa		X	X		X

Tabla 5-2 Medios y actividades para el desarrollo de las cualidades del Liderazgo [51]

LA GESTIÓN DEL TALENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE VENTAJA
ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL Y EN LAS FUERZAS ARMADAS: IDENTIFICACIÓN Y
PROPUESTA DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LA ESCUELA NAVAL MILITAR

Actitud	Inst. Militar	Inst. Marinera	Adiest. A Flote y Prácticas de Campo	Ed. Física	Vida a Bordo
Integridad Moral			X		X
Lealtad	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	X
Responsabilidad y Sentido del Deber		X	X	X	X
Confianza		X	X		X
Espíritu de Sacrificio	X	X	X	X	X
Afán de Superación	X	X	X	X	X
Conocimiento		X	X		X
Iniciativa		X	X		X
Creatividad		X	X		X
Adaptabilidad		X	X		X
Visión		X	X		X
Visión de Futuro		X	X		X
Energía	X	X	X	X	X
Resolución		X	X		X
Humanidad		X	X		X
Valor		X	X		X
Resistencia	X	X	X	X	X
Presencia de Ánimo		X	X		X
Facilidad de Expresión		X	X		X
Seguridad en uno mismo		X	X		X
Empatía		X	X		X
Optimismo		X	X		X
Jovialidad		X	X		X

Tabla 5-3 Medios y actividades para el desarrollo de las actitudes del Liderazgo [51]

Encaminado hacia la formación del Liderazgo, existe un Plan de Formación de Líderes (PFL) que ha sido implantado en las 1ª, 2ª, 11ª y 12ª Brigadas de alumnos en el presente año, con el fin de ayudar a aprender las competencias del Liderazgo y crear un propio estilo de mando y liderazgo en los alumnos de la Escuela. Este PFL se irá expandiendo hasta cubrir todos los cursos de la Escuela conforme vayan pasando los cursos, así, los que ahora son Aspirantes de Segundo, continuarán con el Plan cuando sean Guardiamarinas de 1º, hasta que asciendan a Alféreces de Fragata en 5º Curso.

A parte de PFL para la formación y aprendizaje del liderazgo, tradicionalmente en la Escuela Naval Militar, los alumnos siempre han tomado un papel muy importante en el proceso de enseñanza, desarrollando labores de mando con los alumnos de cursos inferiores en apoyo a los Comandantes de Brigada. Esta función de mando, está diseñada para que se asemeje al desempeño profesional que se realiza como oficial de brigada en los buques de la flota. Por tanto, una vez que los alumnos ascienden al cuarto curso escolar como Guardiamarinas de 2º, un tercio aproximadamente de la promoción es elegido para desarrollar las funciones de Brigadier siendo asignados cuatro a cada curso. También existe la figura del Instructor, que desarrolla funciones de mando con brigadas de Cuerpos Comunes o Reservistas Voluntarios que ingresan en la ENM durante periodos de uno o dos meses.

El alumno que ejerza el mando y sea figura de líder de los alumnos que se incorporen en años posteriores a la ENM, deberá tener como misiones específicas para con sus compañeros subordinados las siguientes [52]:

- Inculcar los valores de la institución a la que pertenecen, haciéndoles ver que no son incompatibles con los de la sociedad y que el asumirlos como propios les proporcionará el complemento necesario para alcanzar la verdadera satisfacción profesional y personal.
- Despertar la vocación de aquellos que se incorporan a la Armada con una perspectiva ocupacional y mantener y desarrollar la de los que ya la traían consigo.
- Conseguir que su trabajo y formación les resulte atractivo, procurando que este conlleve variedad de funciones y dándoles autonomía. Además, es fundamental hacerles ver la importancia de su tarea e informarles de lo que se espera de ellos.
- Contribuir a su formación técnica y marinera, teniendo en cuenta que, debido a su falta de conocimientos, al principio necesitarán que se les dirija y supervise, indicándoles qué han de hacer y cómo hacerlo y, posteriormente, se les han de proponer retos que les ayuden a superarse, dándoles cada vez más autonomía.
- Descubrir, desarrollar y explotar los potenciales de cada uno de ellos y motivarlos de acuerdo con sus prioridades para que se comprometan con los objetivos de la Armada y pongan a su disposición todo el talento que poseen.
- Y, por último, pero no por ello menos importante, deberá ser el ejemplo continuo en el que hacer de sus cometidos, arrastrándoles a actuar por motu propio de manera correcta en todo momento, concienciándoles de que serán ellos en un futuro nada lejano los que tomarán las riendas del liderazgo de los futuros alumnos de la Escuela que vienen tras ellos.

El nombramiento de los Brigadieres e Instructores es un acontecimiento de gran relevancia tanto para la Escuela como para los alumnos. El método de selección se rige por unos procesos de evaluación llevados a cabo por el núcleo de psicología, de la Dirección de Sanidad presente en la Escuela, así como por parte de los Comandantes de Brigada y la Jefatura de Instrucción. Principalmente, el escalafón de los alumnos después de los tres años superados previamente es el factor condicionante para la elección de los Brigadieres.

Debido al cambio comentado anteriormente en el año de realización del Crucero de Instrucción, los Brigadieres e Instructores desempeñarán la función de mando durante todo un curso escolar, no como antes que lo hacían durante el primer semestre hasta que comenzaban el Crucero.

De acuerdo con lo expuesto en el apartado 2.5 Liderazgo: Producto y motivador de la gestión del talento, esta destreza ha de ser practicada con continuidad, y la principal problemática que se encuentra en el modelo de liderazgo de la ENM es la falta de práctica que sufren todos aquellos que no son seleccionados para desempeñar las funciones de Brigadier o Instructor, y aunque si experimentan su cualidades de mando y liderazgo en el resto de actividades de la Escuela, salen de ésta destinados a buques sin haber desempeñado antes las funciones que tendrán que realizar en sus futuros destinos.

5.3 Conclusiones parciales

Concluido ya el análisis y el estudio de la gestión del talento tanto en la Armada (en todas sus etapas) como en la ENM (más enfocado hacia el desarrollo de los alumnos), se han obtenido las siguientes conclusiones particulares, que motivan al planteamiento final de las posibles líneas de mejora y actuación en la Armada y la ENM, según lo establecido en el apartado 1.2 Objetivos.

- i. La Escuela Naval Militar amparada en su historia, tradiciones y cultura, se coloca ante la Armada y la sociedad española como una institución docente de excelencia, disponiendo de todos los medios necesarios para su función, encaminada a la formación de los futuros oficiales que la Armada necesita. Actualmente, la ENM imparte la enseñanza a los cuerpos de Intendencia, Ingenieros, Cuerpos Comunes, Militares de Complemento, Cuerpo de Infantería de Marina y Cuerpo General de la Armada, después de haber sufrido en todos sus programas lectivos cambios sustanciales en los últimos años. Aún así, ha demostrado, como siempre, la capacidad de adaptarse a la nueva situación, proporcionando a las unidades de la flota los mejores oficiales que se podía esperar. Esto se justifica a partir de los informes emitidos por los jefes y comandantes de unidades de la flota.
- ii. La implantación del nuevo plan de estudios, si bien originó incertidumbre y reticencias por parte de miembros de la Armada en sus comienzos, ha demostrado ser beneficiosa para los intereses de la institución, proporcionando un surtido número de ventajas para los alumnos que han comenzado su enseñanza militar dentro de este nuevo plan. En el corto plazo, ya se está observando el alto nivel de preparación con el que salen destinados los oficiales de la Escuela, y con vistas al medio y largo plazo se espera una mejora en el desempeño de los cometidos de los oficiales, ya que tendrán más facilidades para acometer con buenos resultados las enseñanzas de perfeccionamiento correspondientes a las especialidades que desarrollen durante su trayectoria profesional.
- iii. Debido a la problemática encontrada en el hecho de que no todos los alumnos tienen la oportunidad de desempeñar funciones de mando directo durante el transcurso de los cinco años de Escuela, considero necesaria una acción de mejora en el Plan de Formación de Líderes recientemente implantado en los primeros cursos. La justificación fundamental reside en la ventaja que se conseguiría al formar, de igual manera y dentro de un periodo de tiempo aceptable, a todos los alumnos de un curso por igual; obteniendo, de dicha ventaja, un beneficio para todos, ya que se contará con oficiales experimentados en el campo del liderazgo directo en todas las unidades de la flota. Si nos fijamos en las otras Academias Militares de formación de oficiales (Zaragoza – Ejército de Tierra y San Javier – Ejército del Aire) se observa que, en sus planes de formación, todos los alumnos desempeñan funciones de mando a lo largo de los cinco años de enseñanza. Por tanto, adaptando el programa a las necesidades de la Armada, que son en esencia ligeramente diferentes a las de los demás Ejércitos, se alcanzaría una ventaja en calidad profesional, solventando problemas derivados apreciados tras la propia experiencia, como la desmotivación por parte de aquellos alumnos que saben que no van a tener la posibilidad de ejercer el mando directo, con el consecuente fracaso que se produce en ocasiones.

6 PROPUESTA DE ACCIÓN: IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LA ARMADA Y LA ENM

A medida que se ha ido desarrollando el presente TFG, se ha comprendido el hecho de que una buena y correcta gestión del talento se basan, fundamentalmente, en una adecuada puesta en práctica de los diferentes estilos y métodos de liderazgo actualmente consolidados como funcionales y validados tras números estudios llevados a cabo. Así bien, se ha llegado a la conclusión de que la problemática de la gestión del talento, reside en la dificultad de aplicar el estilo de liderazgo correcto por parte de los líderes de las organizaciones, que mejor se adapte a las circunstancias del momento, del entorno y contexto en el que se encuentren.

La formación, el desarrollo profesional y personal, así como la evaluación del desempeño enfocada al liderazgo, ha de mantener una evolución continua para poder garantizar la asimilación e interiorización de las competencias emocionales de las que se alimente esta destreza, como ya se ha explicado.

Otro factor de gran relevancia que se observa después del análisis de éste ámbito, es la importancia que le otorgan las organizaciones a los modelos de gestión por competencias de los recursos humanos, en el sentido de que la gran mayoría de ellas utilizan estos modelos por los beneficios que aporta, su eficacia y eficiencia.

Las propuestas que se plantean a continuación, se centran en dos aspectos: la posible implantación de un modelo de gestión integral por competencias en la Armada y un plan de mejora de formación de líderes en la ENM, fundamentada en la utilización del Plan de Formación de Líderes (PFL) actual, puesto en vigor el presente año, para las 1ª, 2ª, 11ª y 12ª Brigadas. Todo ello con el objetivo de aportar mejoras al sistema que resulten en un beneficio para todos los que formamos parte de la Armada.

6.1 Propuestas de un modelo de gestión del talento por competencias para la Armada

La motivación de proponer un modelo de este tipo para la gestión del personal en la Armada se basa en las numerosas ventajas que aporta a las organizaciones que lo han implantado, como se explica en la Monografía elaborada por el Capitán de Corbeta Don Guillermo Núñez Torrente, titulada *“Gestión integral por competencias de los recursos humanos en la Armada”*. Algunas de ellas son [26]:

- i. La motivación: el hecho de que se nos indique qué se espera de nosotros tanto en objetivos como en competencias (el qué tenemos que conseguir y el cómo tenemos que conseguirlo) rebaja la incertidumbre y motiva a las personas.
- ii. Adecuación persona-puesto de trabajo. Pueden existir dos tipos de desequilibrio en este sentido, bien por potencial (las capacidades del trabajador superan las requeridas por el puesto) o bien por áreas de mejora (caso contrario).
- iii. Facilita la movilidad interna en base a las competencias de las personas y las necesidades requeridas en cada puesto.
- iv. Objetividad en la selección. Se identifican las conductas que se esperan y los niveles que se desean. Con ello se añade la máxima objetividad posible.
- v. Mejora el desempeño. Por la suma de los puntos anteriores.
- vi. Alinear a las personas con la cultura y valores de la organización. Este aspecto es esencial en organizaciones de carácter vocacional como es la Armada.

Afortunadamente, ya existen estudios en la Armada sobre este campo, como el documento recién nombrado. Para la elaboración de esta propuesta de línea de acción se ha tomado como referencia el mimo, debido a que tras definir qué es un sistema de gestión integral por competencias de los RR.HH y en qué consiste, se plantea la hipótesis de que este tipo de sistema dotaría a la Armada de una herramienta de futuro que armonizaría los conocimientos, habilidades y valores de los militares con los puestos de trabajo de la organización y, a su vez, permitiría obtener el máximo aprovechamiento del recurso humano, dotando a la política de personal de claridad y coherencia.

Si bien el C.C Núñez delimita la problemática del asunto a la escala de oficiales, este es un sistema que, una vez analizado, estudiado, y alineado a los objetivos para el buen funcionamiento en todas las escalas, aportaría beneficios al conjunto de la organización.

El modelo propuesto agrupa las competencias en tres clases, que establecerán la base sobre la que se elaborará el estudio: las comunes o genéricas, las técnicas y las emocionales. Dentro de las competencias emocionales poseerán especial relevancia para la Armada las relativas al liderazgo, por lo que se desarrollarán con especial detalle [26]:

- i. **Competencias genéricas para el acceso a Armada:** Estas competencias de la etapa inicial acompañarán a todo militar a lo largo de su carrera profesional. Son, en cierto modo, virtudes o valores y, aunque en algunos casos su medición o evaluación sea realmente difícil y deba basarse en apreciaciones subjetivas, no dejan de ser competencias que se aprenden en esta etapa temprana y se perfeccionan con la experiencia en las posteriores. Este grupo de competencias comprende: la disciplina, la lealtad, la integridad, el sentido del deber, el valor y el compañerismo.
- ii. **Competencias técnicas para los primeros empleos:** En esta segunda etapa, el militar joven llega con unas competencias iniciales ya adquiridas y se encuentra aún en un momento clave de su aprendizaje. A partir de este momento, ha de desarrollar y ampliar los conocimientos técnicos necesarios y aplicarlos a un ambiente de trabajo profesional donde deberá comprender las directrices de sus mandos y comenzar a liderar a sus subordinados, si se encontrara en una de las escalas de mando como la de Oficiales o Suboficiales. En este grupo se encuentran: el afán de superación, el pensamiento creativo, la iniciativa, la adaptación, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la eficiencia técnica y la responsabilidad.
- iii. **Competencias emocionales para los empleos superiores:** En este nivel, los militares poseen la responsabilidad del mando sobre personas y recursos materiales. Se centran las competencias hacia el autoconocimiento, experiencia y equilibrio emocional traducido en las habilidades hacia las relaciones interpersonales. El liderazgo, la empatía, la autoconfianza, el autocontrol, la orientación al logro, la comunicación y la creación de un entorno de trabajo agradable serán las competencias que se encuentran en este grupo.

iv. Competencias para el desempeño del mando y puestos de especial responsabilidad:

Para finalizar, se establece este grupo de competencias enfocadas a aquellos oficiales que vayan a ocupar puestos de Comandante de buques o destinos de especial responsabilidad. Estos oficiales deberán sumar las competencias genéricas, técnicas y emocionales antes descritas para que, junto con las que se nombran a continuación, puedan desarrollar un óptimo desempeño de sus obligaciones en los puestos más importantes para la organización. Se nombran, por tanto, la generación de confianza, la negociación y manejo de conflictos, el conocimiento del entorno, el manejo de la incertidumbre y complejidad y la toma de decisiones, como las competencias necesarias para este grupo de militares. Nótese que todas estas competencias están íntimamente relacionadas con el liderazgo, como no podría ser de otra manera.

Como se detalla en la monografía elaborada por el C.C Núñez, la clave del éxito para la implantación de un modelo de este tipo en una institución como la Armada, reside en la simplicidad y el número limitado de competencias que se lleguen a catalogar como necesarias. No se trata de desarrollar complejos estudios técnicos, sino, más bien, priorizar una serie escueta de competencias relevantes que ayuden a lograr los objetivos de la organización.

Para concluir, recae en la Jefatura de Personal iniciar el diseño de estas políticas de gestión, dirigidas a lograr que cada miembro de la Armada desarrolle las competencias requeridas para desempeñar sus funciones en el puesto que deba ocupar.

6.2 Propuestas de mejora en el Plan de Formación de Líderes para la ENM

Gracias a los conocimientos adquiridos tras el estudio exhaustivo desarrollado para la realización del presente TFG y la propia experiencia personal, justificar el hecho de la necesidad de mejorar el plan actual de formación en materia de Liderazgo en la ENM no resulta controvertido ni dificultoso. Se basa en que, a diferencia del aprendizaje teórico (asociado a competencias técnico-profesionales), los hábitos relacionados con la adquisición de competencias emocionales (tales como el liderazgo o la comunicación en público), se llevan a cabo mediante un aprendizaje implícito; el cual se desarrolla sin que, por ejemplo, se tenga que ser consciente de que se está aprendiendo. Es decir, estos hábitos y competencias asociadas a la inteligencia emocional, requieren de una constante e ininterrumpida práctica.

Aunque como se ha explicado en la propuesta anterior de implantación de un sistema de gestión por competencias, donde las competencias emocionales que caracterizan a la función del mando y el Liderazgo son propias de niveles superiores de la organización, la formación en este ámbito es un factor determinante para que los alumnos, llamados a convertirse en el futuro de la Armada, puedan desarrollar estas capacidades y competencias y cumplir con las misiones encomendadas al ejercicio del mando.

La deducción más importante ante este caso, es que resulta imposible desarrollar competencias emocionales de un modo exclusivamente teórico. No basta con explicarlas. La práctica que se requiere, ha de estar necesariamente diseñada en la repetición de conductas y hábitos, pudiendo ser planificada a corto, medio o largo plazo.

Se debe afirmar rotundamente que la ENM, así como las Academias Generales Militares de los Ejércitos de Tierra y del Aire, es un escenario sin igual para alcanzar este objetivo. Como se ha explicado, durante todas las actividades que se desarrollan en ella los alumnos poseen la oportunidad de ejercitar sus dotes de liderazgo de manera vertical y horizontal: con alumnos subordinados de cursos inferiores, con sus propios compañeros y consigo mismos. Eso sí, resulta imprescindible un extraordinario esfuerzo, desde el propio individuo, para conseguir mejorar estas dotes. Lógicamente, el

momento propicio para empezar su desarrollo y mejora es, sin duda, la etapa de la formación militar, ya que se dan los requerimientos de este tipo de aprendizaje necesarios como: el tiempo, la práctica, la orientación y dirección, la posibilidad de feedback o la oportunidad de fallar sin que ello conlleve una responsabilidad superior. Sin embargo, tras la experiencia vivida como alumno en la Escuela Naval, se han encontrado determinados puntos clave para la formación, en los que el sistema de la ENM falla, y todos ellos nacen del mismo condicionante.

Se da el caso de la aparición de una falta de motivación en todos aquellos alumnos que, tras haber superado el primer año escolar, pero con unas notas que les sitúan en la mitad baja de la promoción, se desmotivan al saber de antemano que no lograrán ser elegidos como Brigadieres o Instructores al llegar al cuarto año. Esto podría ser considerado como algo absurdo, en el sentido de que no todos alcanzarán a lo largo de su extensa carrera militar, y profesional, el puesto que hubieran estimado en un primer momento. Por ello, si en primera instancia, si al inicio de su estancia en la Escuela Naval ya pierden la motivación por este hecho, quizás, nos estaríamos enfrentando a un problema de carácter personal más que de sistema formativo. No obstante, la visión real ante este asunto, es que los alumnos que ingresan como Aspirantes a la ENM, lo hacen con la íntima convicción e ilusión de que van a ser oficiales de marina, y líderes de personas por lo que a ello respecta, y la realidad a la que se enfrentan en el corto plazo, es que eso no va a ser así. Es ahí donde nace esta problemática.

Esta desfavorable situación origina dificultades en el desarrollo de cualidades, aptitudes, actitudes y competencias como:

- i. El espíritu de sacrificio. Se considera que ya no se podrá alcanzar el objetivo principal y el alumno pierde ese afán de superación y capacidad de sacrificio diario, necesario para superar satisfactoriamente el ritmo a veces frenético, de las actividades de la Escuela, causando una progresiva reducción en el rendimiento académico del alumno.
- ii. La responsabilidad. Al saber de antemano que no se van a desempeñar funciones de mando y no se va a tener esa responsabilidad, se desestima la importancia de la misma, llegando al autoengaño de que es mejor no ser nombrado para un puesto de mando, ya que se trabajará menos y se vivirá más cómodamente el día a día de la Escuela; cuando, de verdad, lo que realmente induce a uno a trabajar mejor, es el verse capaz y responsable, y más aún cuando es de personas, siendo el grado de calidad en la formación de éstas dependencia del esfuerzo propio que se ponga en ello.
- iii. El compromiso. Siempre existe un porcentaje de integrantes de una promoción³ que al constatar que no han conseguido alcanzar el objetivo de mandar en la Escuela durante el año que les correspondería, pierden el sentimiento corporativo que les conecta a la institución, debido a que no se encuentran desempeñando las funciones que pretendían desde un principio. Lógicamente, al egresar al empleo de Alférez de Navío, e ir destinados a las unidades, este sentimiento desaparece ya que entonces sí se encuentran realizando el trabajo para el que ingresaron en la Escuela. Pero no por ello, hay que desatender el hecho de que sí sucede en los años de formación se podría resolver este problema buscando soluciones al mismo.

Así pues, todas estas causas derivadas del actual modelo de formación en liderazgo afectan en común a una condición indispensable para la buena conducta y desarrollo del plan de estudios: la motivación.

Implementar una mejora en el actual PFL incorporando prácticas como las que existen en la Academia General Militar, donde todos los alumnos realizan funciones de mando en periodos de tiempo acotados de un mes aproximadamente, dotaría al modelo en cuestión de un mayor dinamismo en la evaluación y autoevaluación de las competencias de liderazgo en los alumnos, aportando a éstas un mayor grado de motivación que desembocaría en una mejora en las tres cualidades antes

³ No se estima más de un 20%.

nombradas: espíritu de sacrificio, responsabilidad y compromiso. A su vez, eliminaría las actitudes improductivas como la desidia, la ineptitud y el pensamiento equivocado de que la responsabilidad ante los recursos personales y materiales es una desventaja.

En definitiva, se propone adaptar el actual modelo de tal manera que en el cuarto curso de la ENM se realice una distribución rotatoria del alumnado por brigadas en la función del mando, eliminando la actual que se caracteriza por no cambiar a los alumnos elegidos, con el objetivo de motivar la necesaria práctica continuada de este tipo de competencias en todos los alumnos del centro docente.

Quisiera remarcar, antes de finalizar con esta propuesta, que no se debe apreciar la problemática recién nombrada como un hecho global y sistematizado, pues aparece, únicamente, en un pequeño porcentaje de los alumnos de cada promoción. Pero una vez localizada, se estima necesaria la búsqueda de una solución con objeto de que la calidad del producto que ofrece la Escuela Naval Militar (los futuros oficiales de la Armada), pudiera ser mejorada, desembocando en un beneficio para todos los que formamos parte de esta institución, así como para el conjunto de la sociedad española a la que servimos.

7 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Una vez recogida toda la información de los puntos anteriores, indicando cuales son las estrategias que se siguen para llevar a cabo una buena gestión del talento en las organizaciones civiles y en las Fuerzas Armadas (particularmente en la Armada y en la ENM) y tras las propuestas de mejora para la gestión del talento y de los diferentes planes en el modelo de desarrollo de competencias, se recogen las siguientes conclusiones y líneas futuras.

7.1 Conclusiones

En la búsqueda de la consecución de los objetivos marcados al inicio del presente TFG se ha logrado realizar un análisis completo sobre qué es y cómo se elabora la gestión del talento, ejemplificándose para el caso de las organizaciones civiles referentes actualmente en nuestro país, así como para la Armada y la Escuela Naval Militar.

Además, se ha alcanzado un diagnóstico a partir de la comparativa de ambos contextos (el civil y militar) señalando las diferencias principales entre éstos, planteando finalmente unas posibles líneas de actuación para alcanzar una ventaja estratégica que aporte facilidades en la consecución de la misión y objetivos tanto a la Armada como a la ENM, apoyándose en estudios previamente realizados por expertos en el sector.

Por todo lo anterior, se concluye que ambos objetivos principales, el analítico y el realista, se han alcanzado, dejando patente antes de finalizar, que los modelos expuestos responden a la visión particular de un alumno del último curso de la Escuela Naval Militar, una vez estudiados los modelos presentes en instituciones y consolidadas las enseñanzas extraídas de autores expertos en la materia, junto con la reflexión que aporta el paso del tiempo y la experiencia propia.

Considero que más allá de la implantación de alguna de las propuestas planteadas, el verdadero objetivo tras la realización de este TFG, se encuentra en la intención de conseguir elaborar unas ideas susceptibles de aportar beneficios a la institución de la que formo parte, que mantengan activa la búsqueda de la excelencia y de soluciones válidas a los problemas que se encuentran a medida que se avanza, adaptándonos a las nuevas situaciones que aparecen.

7.2 Líneas futuras

Para continuar con las líneas de investigación derivadas del estudio de la gestión del personal y el talento, con un enfoque específico al ámbito militar y a la Escuela Naval militar, se propone mantener una actitud orientada a la mejora continua, que pueda aportar beneficios y ventajas estratégicas en el corto, medio y largo plazo; abriendo investigaciones hacia los siguientes temas:

- i. Investigación y análisis de la viabilidad sobre una posible mejora en el Plan de Adiestramiento a Flote en las Lanchas de Instrucción.
- ii. Investigación y posible implantación de sistemas de garantía de la calidad en la enseñanza en los diferentes planes de estudio en la Escuela Naval Militar.
- iii. Investigación y desarrollo de informes sobre el tamaño de las plantillas de personal necesarias para cubrir con garantías de éxito los diferentes puestos en los departamentos dependientes de la Jefatura de Estudios de la Escuela Naval Militar.
- iv. Estudio sobre los sistemas de garantía de la calidad en los procedimientos para la evaluación del desempeño, reconocimientos e incentivos. Análisis de la viabilidad en la aplicación de alguno de los sistemas en el personal de las Fuerzas Armadas.

Por último, para cerrar el presente TFG, quisiera citar las palabras de un referente de la filosofía española que impulsan y motivan a no dejar de prestar una actitud positiva y crítica, con el fin de perseguir una mejora continua.

“Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande, sólo es posible avanzar cuando se mira lejos”.

-José Ortega y Gasset -

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] aich&co. «Aiste Chomiciute sobre coaching, comunicación, gestión del entusiasmo y desarrollo personal y profesional» [En línea]. Available: <https://aistechomiciute.com/2015/12/08cinco-habilidades-directivas-basicas-para-moverse-en-un-mundo-vuca>. [Último acceso: 24 Enero 2017].
- [2] España, *Ley 39/2007, de 19 de Diciembre, de la carrera militar*, Boletín Oficial del Estado núm. 278 de 20 de Noviembre de 2007.
- [3] Ministerio de Defensa. «Enseñanza Militar» 29 Enero 2016. [En línea]. Available: <http://www.defensa.gob.es/Galerias/ministerio/organigramadocs/presentacion-general-ensenanza.pdf>. [Último acceso: 20 Febrero 2017].
- [4] Centro Universitario de la Defensa. Escuela Naval Militar. «Normativa para la realización del Trabajo Fin de Grado CUD-ENM» 29 Diciembre 2015. [En línea]. Available: <https://cud.uvigo.es/images/Documentacion/tfg/normativa.pdf>. [Último acceso: 24 Enero 2017].
- [5] Real Academia Española. «Definición de gestión» [En línea]. Available: <http://dle.rae.es/?id=JAQijnd>. [Último acceso: 30 Enero 2017].
- [6] M. Merino y J. Pérez. «Definición del concepto de gestión» [En línea]. Available: <http://definicion.de/gestion>. [Último acceso: 30 Enero 2017].
- [7] «Planear el futuro mediante la gestión estratégica» [En línea]. Available: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>. [Último acceso: 2017 Enero 30].
- [8] G. Agudelo «Modelos de gestión estratégica» [En línea]. Available: <http://gustavo-agudelo-velez.webnode.es/blog/gerencia/gerencia-estrategica/conceptos-basicos-gerencia/modelos-de-gerencia-estrategica>. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [9] AZQUOTES. «Russel L. Ackoff Quotes» [En línea]. Available: http://www.azquotes.com/author/36731-Russell_L_Ackoff. [Último acceso: 5 Febrero 2017].

- [10] Good Readers. «Fred R. David» [En línea]. Available: http://www.goodreads.com/author/show/483866.Fred_R_David. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [11] This Old Hand. «Finding opportunities for your business using Ansoff's Matrix» 18 Abril 2015. [En línea]. Available: <http://www.thisoldhand.com/business/finding-opportunities-ansoff-matrix>. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [12] Forbes. «Entrepreneurs. Michael E. Porter on Why Companies Must Address Social Issues» 9 Octubre 2012. [En línea]. Available: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/10/09/michael-e-porter-on-why-companies-must-address-social-issues/#5671e1f1468a>. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [13] J. Castillo. «Gestión en el Tercer Milenio. Proceso de cambio en las organizaciones y la organización inteligente» UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas, 4 Febrero 2000. [En línea]. Available: http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/proceso.htm. [Último acceso: 31 Enero 2017].
- [14] J. A. Marina. El vuelo de la inteligencia. Barcelona: Plaza & Janés, 2000.
- [15] J. M. Arroyo. «Linkedin» 17 Abril 2016. [En línea]. Available: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-los-entornos-vuca-aprendiendo-convivir-con-la-arroyo-quero>. [Último acceso: 13 Febrero 2017].
- [16] El país. «Y tú, ¿Tienes talento?» 18 Enero 2016. [En línea]. Available: http://economia.elpais.com/economia/2015/12/29/actualidad/1451385432_458510.html. [Último acceso: 2 Febrero 2017].
- [17] P. Jericó. La nueva gestión del talento: construyendo compromiso. Madrid: Pearson Educación S.A, 2012.
- [18] Real Academia Española «Definición de talento» [En línea]. Available: <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>. [Último acceso: 2 Febrero 2017].
- [19] El poder de los números. «Las 25 empresas con mayor equilibrio profesional y personal» 1 Mayo 2015. [En línea]. Available: <http://elpoderdelosnumeros.org/noticias/vida-profesional/las-25-empresas-con-mayor-equilibrio-profesional-y-personal>. [Último acceso: 28 Febrero 2017].
- [20] Centro Nacional de la Información de la Calidad. «La gestión del talento» [En línea]. Available: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128. [Último acceso: 31 Enero 2017].
- [21] El país «Cómo frenar la fuga del talento en la empresa» 11 Diciembre 2014. [En línea]. Available: http://economia.elpais.com/economia/2014/12/11/actualidad/1418290309_655869.html. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [22] Asociación Española para la Calidad. AEC. «Gestión del talento» 2016. [En línea]. Available: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-talento>. [Último acceso: 31 Enero 2017].

- [23] Asempleo. «Informe ASEMPLEO sobre afiliación, contratación y paro registrado en Mayo de 2015» Junio 2015. [En línea]. Available: <http://asempleo.com/informe/informe-asempleo-sobre-afiliacion-contratacion-y-paro-registrado-mayo-2015>. [Último acceso: 18 Febrero 2017].
- [24] Lánzame. «Reclutar talento para tu Startup» 30 Abril 2015. [En línea]. Available: <http://lanzame.es/reclutar-talento-para-tu-startup>. [Último acceso: 28 Febrero 2017].
- [25] El País. «Tácticas para retener el talento» 11 Diciembre 2016. [En línea]. Available: http://economia.elpais.com/economia/2016/12/06/actualidad/1481021041_821784.html. [Último acceso: 15 Febrero 2017].
- [26] G. Núñez. «Gestión integral por competencias de los recursos humanos en la Armada» Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2014.
- [27] E. Biosca. «La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica» Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2016.
- [28] I. de Matías, T. E. Soriano, A. Parrilla, J. Serra y M. J. Álava. «El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI» Ministerio de Defensa, 2013.
- [29] T. Warner. «Harvard Business Review. Tres razones por las que la gestión del talento no funciona» 25 Julio 2016. [En línea]. Available: <http://hbr.es/evaluaciones/112/tres-razones-por-las-que-la-gesti-n-del-talento-no-funciona>. [Último acceso: 13 Febrero 2017].
- [30] Accenture & IRCO (IESE Bussines School). «Outsourcing de RRHH Resumen Ejecutivo» 2002.
- [31] Estado Mayor de la Armada «Concepto de liderazgo en la Armada» 2008.
- [32] Escuela Europea de Management, ebook. Descubre cómo gestionar el talento para el liderazgo.
- [33] España, *Real Decreto 96/2009, de 6 de Febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*, Boletín Oficial del Estado núm. 33 de 7 de Febrero de 2009.
- [34] España, *Ley Orgánica 9/2011, de 27 de Julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas*, Boletín Oficial del Estado núm. 180 de 28 de Julio de 2011.
- [35] Ministerio de Defensa. «Presupuesto del Ministerio de Defensa» 2015.
- [36] Ministerio de Defensa. «Reclutamiento» [En línea]. Available: http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/ffaa/la_profesion/profesion.htm. [Último acceso: 28 Febrero 2017].
- [37] Armada Española. «Portal web de la Armada española» [En línea]. Available: <http://www.armada.mde.es>. [Último acceso: 18 Febrero 2017].
- [38] España, *Orden Ministerial 55/2010, de 10 de Septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación*, Boletín Oficial del Estado num. 181 de 15 de Septiembre de 2010.
- [39] Unidad Estadística de la Armada. «Informe sobre el comportamineto y el procedimiento de normalización de la encuesta de prestigio de oficiales en la fórmula de evaluación» 2015.

- [40] España, *Instrucción 57/2015, de 5 de Noviembre, del Jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se establecen las directrices de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar de la Armada*, Boletín Oficial del Ministerio de Defensa. núm. 231, 2015.
- [41] Merco España. «Monitor empresarial de reputación corporativa» [En línea]. Available: <http://www.merco.info/es>. [Último acceso: 8 Febrero 2017].
- [42] Merco España «Ranking Merco Talento» [En línea]. Available: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>. [Último acceso: 8 Febrero 2017].
- [43] Grupo Inditex. «Inditex» [En línea]. Available: <https://www.inditex.com/es/talent>. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [44] Inditex. «Resultados Consolidados Tercer Trimestre 2016» 31 Octubre 2016. [En línea]. Available: <https://www.inditex.com/documents/10279/229143/INDITEX-Resultados+3T2016.pdf/b272b7f6-7010-40d8-8352-43315eb51c65>. [Último acceso: 6 Febrero 2017].
- [45] Repsol. «Página web de Repsol» [En línea]. Available: https://www.repsol.com/es_es. [Último acceso: 9 Febrero 2017].
- [46] BBVA. «Página web de BBVA» [En línea]. Available: <https://careers.bbva.com>. [Último acceso: 5 Febrero 2017].
- [47] BBVA. «Memoria Anual 2015» 2016.
- [48] Armada Española. «Líneas Generales de la Armada» 2012. [En línea]. Available: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenos_ajema/prefLang_es/04_LineasGenerales. [Último acceso: 18 Febrero 2017].
- [49] Armada Española. «Plan de estudios de la formación militar general, específica y técnica para el acceso a la escala de oficiales del Cuerpo General y Cuerpo de Infantería de Marina de la Armada. Ingreso sin titulación universitaria».
- [50] Centro Universitario de la Defensa CUD. Escuela Naval Militar. «Centro CUD-ENM» [En línea]. Available: <https://cud.uvigo.es>. [Último acceso: 22 Febrero 2017].
- [51] Escuela Naval Militar. «Programa de Formación de Líderes» 2016.
- [52] J. C. Gamundi. «Liderazgo y gestión del talento en la Armada. Impacto sobre soldados y marineros» Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2009.

ANEXO I: MEMORIAS EMPRESARIALES

En este anexo se añaden los ejemplos de gestión del talento dentro de las memorias anuales del curso 2015 de las organizaciones relacionadas en el punto 3 que apoyan los datos expuestos.

- Memoria anual del curso 2015 del Grupo Inditex.
- Memoria anual del curso 2015 de Repsol.
- Memoria anual del curso 2015 de BBVA.

MEMORIA ANUAL

2015

Detrás del crecimiento sostenido de Inditex hay un equipo de más de 150.000 personas, consciente de que la evolución del Grupo tiene que ir ligada al avance social y sostenible del entorno



Principales indicadores

Volumen de negocio (en millones de euros)

	2015	2014
Ventas	20.900	18.117

Resultados (en millones de euros)

	2015	2014
Resultado operativo (EBITDA)	4.699	4.103
Resultado de explotación (EBIT)	3.677	3.198
Resultado neto	2.882	2.510
Resultado neto atribuido a la dominante	2.875	2.501

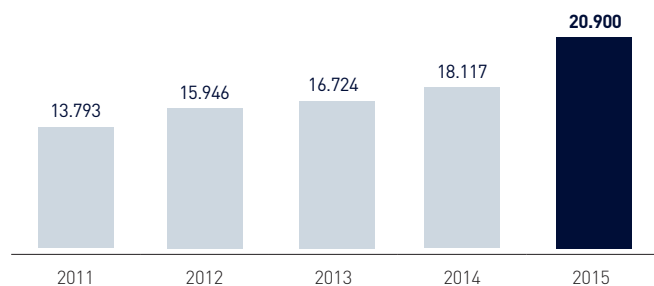
Ratios financieros y de gestión

	2015	2014
Retorno sobre fondos propios (ROE)	26%	25%
Retorno sobre capital empleado (ROCE)	34%	33%

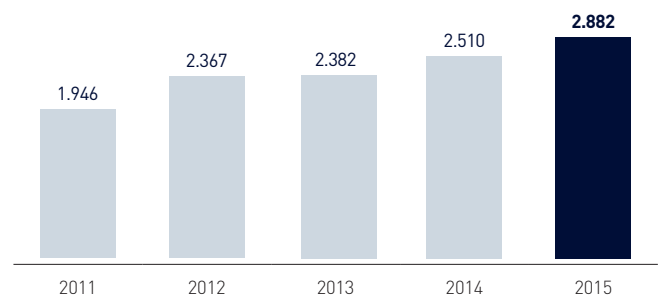
Otra información relevante

	2015	2014
Número de tiendas	7.013	6.683
Aperturas netas	330	343
Número de mercados con presencia comercial	88	88
Número de mercados con tienda online	29	27
Número de empleados	152.854	137.054
Porcentaje mujeres / hombres	76% / 24%	78% / 22%
Consumo energético global relativo (MJ/prenda)	5,56	6,24
Inversión en programas sociales (en millones de euros)	35	25
Número de proveedores con compra	1.725	1.625

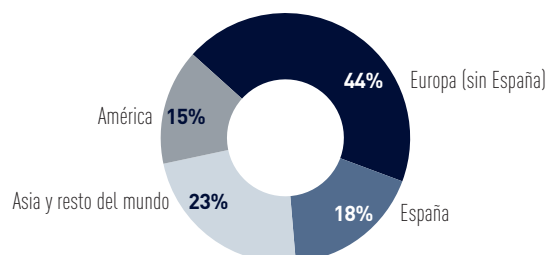
Ventas (en mill. euros)



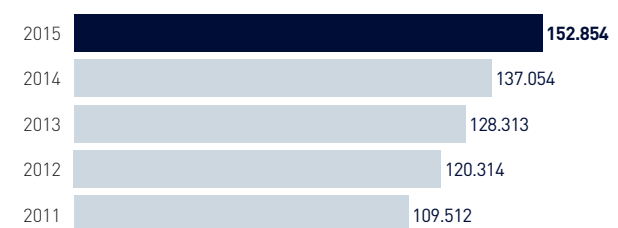
Resultado neto (en mill. euros)



Ventas por áreas geográficas



Número de empleados



Evolución de indicadores principales

Volumen de negocio (en millones de euros)

	2015	2014	2013	2012	2011
Ventas	20.900	18.117	16.724	15.946	13.793

Resultados y cash flow (en millones de euros)

	2015	2014	2013	2012	2011
Resultado operativo (EBITDA)	4.699	4.103	3.926	3.913	3.258
Resultado de explotación (EBIT)	3.677	3.198	3.071	3.117	2.522
Resultado neto	2.882	2.510	2.382	2.367	1.946
Resultado neto atribuido a la dominante	2.875	2.501	2.377	2.361	1.932
Cash flow	3.897	3.349	3.232	3.256	2.613

Estructura financiera (en millones de euros)

	2015	2014	2013	2012	2011
Patrimonio neto atribuido a la dominante	11.410	10.431	9.246	8.446	7.415
Posición financiera neta	5.300	4.010	4.055	4.097	3.465

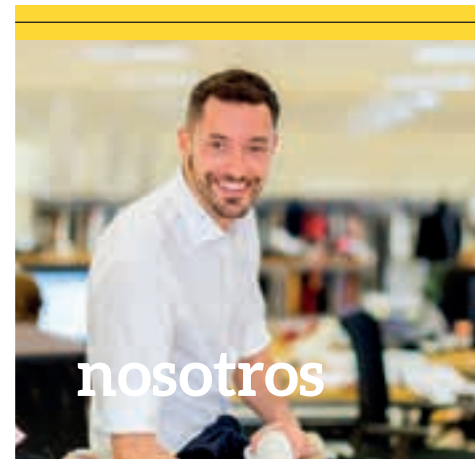
Ratios financieros y de gestión

	2015	2014	2013	2012	2011
ROE (Resultado neto atribuido sobre patrimonio neto atribuido)	26%	25%	27%	30%	28%
ROCE (EBIT sobre capital medio empleado)	34%	33%	35%	39%	37%

Otra información relevante

	2015	2014	2013	2012	2011
Número de tiendas	7.013	6.683	6.340	6.009	5.527
Aperturas netas	330	343	331	482	483
Número de mercados con presencia comercial	88	88	87	86	82
Número de empleados	152.854	137.054	128.313	120.314	109.512

Creación de valor social y económico



Valores corporativos

Principios sólidos y compartidos por toda la organización

Obsesión por el cliente
Autoexigencia
Inconformismo
Innovación
Trabajo en equipo



Trazabilidad e integridad de la cadena de suministro

+ página 32

Máxima calidad del producto

+ página 58

[*] A través de un diálogo permanente con los grupos de interés, Inditex identifica los asuntos que más les interesan para garantizar que su estrategia está en línea con sus preocupaciones y expectativas. La matriz de materialidad (página 161) o asuntos relevantes sirve para definir las prioridades de la compañía desarrollados en esta Memoria Anual.

¿Quiénes somos?

Inditex es uno de los principales grupos de moda en el mundo con ocho marcas comerciales y más de 7.000 tiendas en 88 mercados y 29 mercados online. Las más de 150.000 personas que formamos este equipo trabajamos con empeño para mejorar la calidad de nuestros productos y la manera en la que están hechos porque los millones de personas que todos los días nos visitan confían en que así lo hagamos.

ZARA PULL&BEAR Massimo Dutti Bershka Stradivarius OYSHO ZARA HOME UTERQÜE

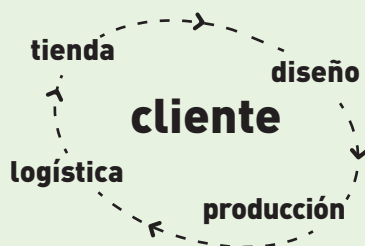
¿Cómo trabajamos?

El día a día de los que formamos parte de Inditex es una adaptación constante al cliente, al entorno y a la sociedad. Tanto los empleados como los procesos de trabajo de Inditex están enfocados a escuchar al cliente. Eso nos obliga a reinventarnos a diario y lo hacemos gracias a un modelo de negocio flexible basado en la innovación y el trabajo en equipo.

El compromiso con nuestros clientes es mantener su confianza a largo plazo creando de forma sostenible la moda responsable a la que aspiran en todo momento. Entre nuestros clientes hay accionistas, empleados, proveedores y ciudadanos comprometidos con la sociedad. Basándonos en sus deseos trabajamos para ofrecer moda de calidad en un entorno social y medioambiental sostenible.

Modelo de negocio innovador

El cliente está en el centro de la toma de decisiones



Principios de actuación transparentes, estrictos y en permanente mejora

- Código de Conducta y Prácticas Responsables
- Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores
- Principios de actuación **Right to Wear**
- Líneas de trabajo en cada área para obtener la máxima calidad sostenible y responsable

Uso eficiente de los recursos

Impulsar el talento de todas las personas

Innovación en el servicio al cliente

Contribución al bienestar comunitario

Gobierno corporativo

+ página 70

+ página 80

+ página 94

+ página 98

+ página 114

nuestras prioridades

Impulsar el talento de todas las personas

En 2015 hemos creado 15.800 nuevos empleos, 4.120 de ellos en España. Con este avance, Inditex cuenta ya con un total de 152.854 personas de 90 nacionalidades. La empresa quiere estar cerca de cada empleado, confía en su talento y le procura un entorno laboral de calidad para impulsarlo.

En línea con lo que Naciones Unidas fija en los objetivos globales de su nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible, la creación de empleo estable y de calidad son una constante que en Inditex hemos armonizado con el fuerte y sostenido crecimiento económico de los últimos ejercicios.

Por eso, y al tiempo que nuestra plantilla global ha aumentado en más de 50.000 personas en el último lustro, Inditex ha centrado sus esfuerzos en ofrecer a sus trabajadores un empleo estable y de calidad que asegure el buen funcionamiento del negocio. En España, por ejemplo, la tasa de empleo indefinido en nuestro Grupo se sitúa por encima del 73%.

La presencia femenina y la juventud son las principales características de la plantilla del Grupo Inditex. En este sentido, algo más de las tres cuartas partes de nuestros trabajadores en todo el mundo son mujeres: el 76% frente al 24% de hombres. La edad media, por su parte, alcanzó en el ejercicio 2015 los 30 años.

Los trabajadores de las tiendas son el principal colectivo profesional del Grupo Inditex. En 2015 sumaron el 87% de la plantilla total del Grupo. Las áreas de logística (que representa el 5% de la plantilla); de servicios centrales (que suma el 7%); y fabricación (el 1%), se mantuvieron estables respecto a 2014.

Y respecto a la distribución por áreas geográficas, casi un tercio de los 152.854 empleados del Grupo se encuentra en España. El resto de Europa aporta el 46% de la plantilla del Grupo, un porcentaje que se traduce en un total de 69.556 empleados. Los 18.060 profesionales de América y los 19.129 de Asia y del resto del mundo aportan el 12% de la plantilla, respectivamente.

Una plantilla comprometida con su trabajo, con inconformismo, autoexigencia, creatividad y con capacidad de trabajar en equipo





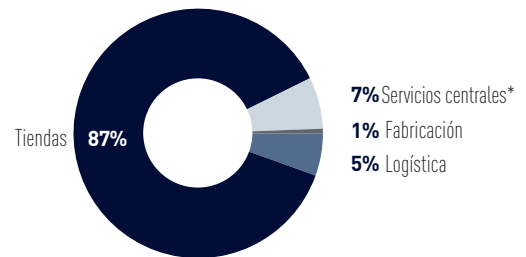
Empleada de la plataforma logística de Pull&Bear en Cabanillas (Guadalajara).

Nuestra posición como empleadores



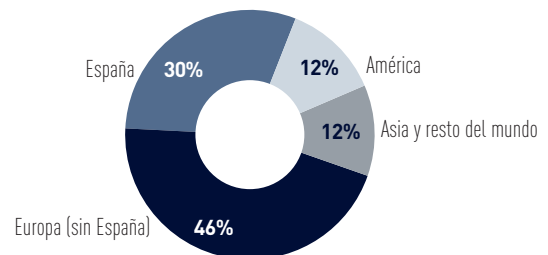
La consecuencia de nuestras acciones hacia la calidad en el empleo tiene un reflejo en nuestra posición en el mercado como empleador. Por quinto año consecutivo, Merco Personas -un monitor que identifica las 100 mejores empresas para trabajar en España en base a encuestas a empleados y estudiantes- nos distingue como la Mejor Empresa para trabajar en España. Universum, otro monitor de empleadores que identifica a las 100 mejores empresas para trabajar a partir de encuestas a estudiantes, nos concedió en 2015 el tercer puesto en la categoría de Negocios y Comercio.

Distribución de la plantilla por actividad en 2015

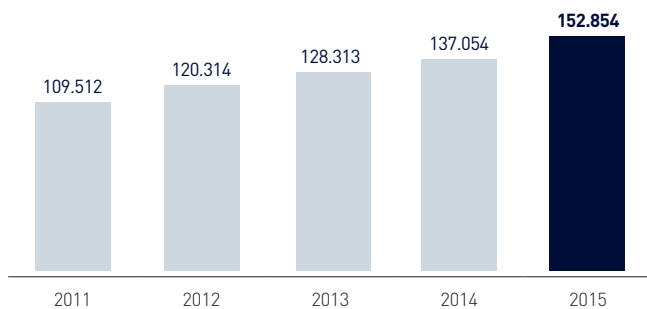


*Incluye los departamentos de gestión, administración y diseño, entre otros.

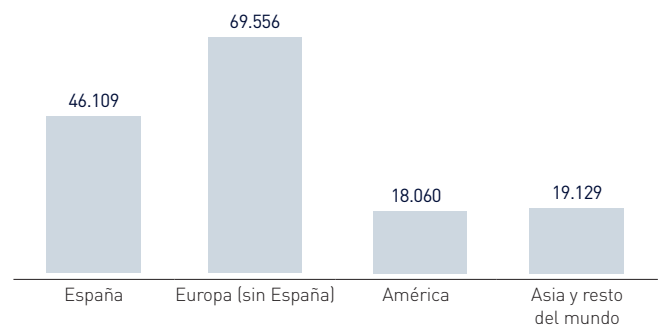
Empleados por mercados del Grupo



Evolución número de empleados totales en los últimos ejercicios



Número de empleados por mercados del Grupo



Distribución por mercados de la plantilla del Grupo Inditex

EUROPA	
Albania	160
Alemania	5.271
Austria	1.358
Bélgica	2.121
Bosnia-Herzegovina	218
Bulgaria	518
Croacia	790
Dinamarca	216
Eslovaquia	209
España	46.109
Finlandia	196
Francia	7.945
Grecia	3.471
Holanda	1.871
Hungría	899
Irlanda	932
Italia	6.306
Luxemburgo	152
Macedonia	134
Mónaco	37
Montenegro	107
Noruega	226
Polonia	4.620
Portugal	6.078
Reino Unido	5.227
República Checa	457
Rumanía	2.192
Rusia	10.223
Serbia	427
Suecia	707
Suiza	1.296
Turquía	4.069
Ucrania	1.123
TOTAL	115.665

ASIA Y RESTO DEL MUNDO	
Australia	1.174
Bangladés	48
China	9.888
Corea del Sur	1.273
India	712
Japón	4.438
Kazajistán	555
Marruecos	4
Sudáfrica	383
Taiwán	647
Vietnam	7
TOTAL	19.129



Empleada de Bershka de la tienda de la Calle Colón de Valencia.

AMÉRICA	
Argentina	772
Brasil	3.035
Canadá	1.779
Chile	692
Estados Unidos	5.397
México	6.108
Uruguay	277
TOTAL	18.060

Total 152.854

Desarrollo y crecimiento de los empleados

El desarrollo y crecimiento de los profesionales que forman parte de Inditex constituye una de las prioridades para el Grupo. Para darle toda la relevancia que merece, la compañía apuesta por la formación y la promoción interna como mecanismos para desarrollar y potenciar la creatividad, así como para impulsar las habilidades profesionales.

Considerando este hecho, los ocho formatos comerciales del Grupo cuentan con una red de más de 1.700 profesionales integrados en equipos de producto, que abarcan desde puestos de comerciales de países a diseñadores, pasando por compradores o responsables de áreas.

Programas de promoción interna

Inditex es una empresa en constante crecimiento y evolución. Con nuestra plantilla mantenemos un compromiso de promoción interna. Este hecho es especialmente visible en nuestras tiendas, el corazón de negocio y se traduce, por ejemplo, en que de las tiendas procede alrededor del 50% de los puestos de comerciales y responsables de áreas de producto. Es ahí donde Inditex cree que existe el principal foco de talento y de sensibilidad para entender las necesidades del cliente.

En los últimos años hemos desarrollado mecanismos específicos para identificar las potencialidades y competencias de nuestro personal de tienda. Los más destacados en este ámbito son los sistemas InTalent y Go!, pensados para la detección y promoción del talento interno de la manera más eficiente posible.

InTalent

Hace más de un lustro, en el año 2010, nació InTalent, un sistema pensado para llegar hasta nuestros empleados de tienda y poder conocerlos mejor, que funciona centralizando la información de su CV.

De cara a sus usuarios, InTalent es una herramienta sencilla que les permite consignar sus datos curriculares y actualizarlos en cualquier momento. Además cuenta con un espacio que les permite plasmar sus inquietudes profesionales y hacia dónde les gustaría orientar su desarrollo en la empresa.

Durante el ejercicio 2015 hemos perseverado en la implantación de InTalent hasta alcanzar un total de 27 mercados, con China como incorporación más destacada. En paralelo a la llegada de InTalent a estos mercados, se ha implantado el Buscador de Vacantes en países de Europa, en Brasil y en México. Este buscador es un sistema de publicación de vacantes internas, que se puso en marcha en 2014 con el objetivo de fomentar que los empleados pudieran conocerlas y apuntarse para poder aspirar a cubrir esos puestos.



Equipo de Visual Merchandising de Pull&Bear, en la sede de Narón (A Coruña).

Cronología InTalent



Proyecto Go!

El Proyecto Go! surge en 2013 como Zara Go! para la identificación, selección y desarrollo de talento junior interno y externo con gran potencial para cubrir necesidades en los equipos de Zara. Esta iniciativa ha permitido conectar el talento de nuestras tiendas, base de nuestro crecimiento, con los principales centros educativos del mundo y se ha extendido a todo el Grupo como Proyecto Go!

Inicialmente, Zara Go! se desarrolló para dar respuesta a las necesidades de los equipos de producto de Zara en los diferentes países. Pero su éxito y rápida acogida lo ha extendido año a año a otros equipos, tanto de producto como de otras áreas como compras, distribución, control de gestión y logística, que ya han implantado este sistema. También lo han hecho otras cadenas como Zara Home, Massimo Dutti y Oysho.

Desde su inicio en 2013, un total de 94 personas de ocho mercados de Europa y Asia se han incorporado a nuestros equipos gracias a Zara Go! Todas ellas se han beneficiado de un plan de desarrollo personalizado en cuya base están las tiendas.

El proyecto, además, ya ha dado sus frutos: el 55% de las incorporaciones son promociones internas y el 67% ocupan puestos en el equipo comercial. Ambos datos reafirman a la tienda como la principal cantera de la compañía.

En 2016 el proyecto continuará en la modalidad Go! Logística para las áreas de transporte, infraestructuras y automatización. Además, y para reforzar los equipos de tienda de Zara en Alemania y Reino Unido, hemos puesto en marcha Zara Go! Tiendas. Se trata de una nueva modalidad de este proyecto, pensada para identificar el talento en las principales universidades de estos países y ofrecer un plan de carrera dentro del Grupo.

Formación de equipos internos

La inversión en formación es la base para impulsar el crecimiento, desarrollo y promoción de los empleados. Todas las áreas de actividad del Grupo Inditex disponen de programas específicos de formación técnica o en habilidades en función de su especialización, pero siempre con el foco puesto en el servicio a tienda. Y todos los empleados, al margen de la implicación de su trabajo diario con el punto de venta, comparten la misma orientación al cliente: desde los que participan en el proceso de producción -diseñadores, comerciales y equipos de logística- hasta los profesionales de áreas corporativas como recursos humanos, sistemas o financiero, entre otras.

De manera transversal, el conocimiento del producto, de los procesos y la orientación al cliente son las principales competencias en que son formados los equipos de tienda. Así, en 2012 nace el programa e-Fashion de gestión integral del negocio de la moda, un curso online diseñado por Inditex en colaboración con el Instituto Europeo de Diseño de Madrid, que aporta una formación certificada y especializada para enriquecer las habilidades profesionales y mejorar las competencias de los trabajadores.

En el año 2015, el programa se ha extendido a Italia, lo que ha permitido formar a 30 profesionales en gestión y dirección de tiendas. Y en España la última edición ha formado a 122 personas de diferentes áreas de responsabilidad. Todo ello suma un total de 152 personas formadas a lo largo del ejercicio, así como un total de 565 alumnos desde que comenzó el proyecto.

El compromiso con la formación es creciente y se traduce en un aumento del tiempo dedicado a ella, así como en la mejora de los sistemas para contabilizar las horas. De este modo, si en 2014 nuestro Grupo destinó más de 1,3 millones de horas a la formación, el total en 2015 supera las 1,8 millones de horas, más de 550.000 más. Por otra parte, de esta formación se han beneficiado más de 75.800 trabajadores del Grupo.

Asimismo, 154.862 horas estaban orientadas a idiomas, informática y habilidades. Y una cantidad de 65.106 horas se dedicaron a formar profesionales en Prevención de Riesgos Laborales.

Horas de formación por países 2015



inditexcareers.com

País	Horas totales recibidas	Asistentes a formación
Albania	1.740	93
Alemania	36.491	1.457
Bélgica *	61.689	2.416
Bosnia-Herzegovina	520	10
Brasil	82.341	ND
Bulgaria	3.191	241
Canadá	28.397	1.404
Chile	8.338	131
China	40.116	6.748
Corea del Sur	1.420	199
Croacia	2.577	45
Escandinavia**	9.417	126
Eslovaquia	1.027	259
España	280.656	18.206
Estados Unidos	108.436	2.267
Filipinas	62.686	338
Francia***	243.260	8.840
Grecia	120.382	819
Holanda	11.774	887
India	34.157	663
Indonesia	761	228
Irlanda	3.530	367
Italia	24.628	429
Japón	10.989	348
Kazajistán	3.617	524
Macedonia	2.004	39
México	9.238	1.208
Polonia	2.494	319
Portugal	475.299	13.387
Reino Unido	36.839	4.529
República Checa	1.562	449
Rumanía	7.947	1.061
Rusia	13.540	1.735
Serbia	5.765	157
Singapur	3.296	304
Sudáfrica	76.677	ND
Tailandia	1.652	164
Taiwán	1.548	321
Turquía	45.870	5.018
Ucrania	9.380	139
TOTAL	1.875.248	75.875

* Incluye también la formación de Luxemburgo

** Escandinavia comprende Suecia, Noruega y Dinamarca

*** Incluye también la formación de Mónaco

ND: No disponible

Atracción de talento

El círculo de la promoción interna y de la formación de los empleados en nuestro Grupo se completa con la estrategia de captación del talento, que tiene en el portal Inditex Careers su principal expresión. Inditex Careers nace en 2015 como evolución de la anterior plataforma Join Fashion y con el objetivo de centralizar y canalizar las ofertas de empleo de todas las áreas de actividad del grupo.

Inditex Careers tiene la vocación de convertirse en una web global de empleo no sólo enfocada a recibir información de nuestros candidatos, sino desarrollada como una plataforma de comunicación abierta, que aporte la mayor cantidad posible de información sobre nuestra compañía a los potenciales candidatos.

También, y bajo la premisa de que “el talento se mueve en todas direcciones”, el portal ofrece información específica sobre las grandes áreas de actividad del Grupo. En cada una, el usuario cuenta con contenido multimedia específico: historias personales de trabajadores donde se puede ver cómo somos y el día a día de nuestros equipos.

Además del listado de las ofertas de empleo, la web ofrece las localizaciones de los nueve centros de selección y formación con los que cuenta nuestro Grupo en ocho países. Sólo en el año 2015, más de 220.000 personas han acudido a nuestros centros. Allí, un equipo de 80 expertos en selección les ha conocido para cubrir, finalmente, más de 44.000 vacantes.

El objetivo debe ser garantizar la selección de los mejores profesionales en las ciudades donde tenemos una fuerte presencia. Pero no es menos importante que todas las personas que se acerquen a conocernos puedan tener una experiencia de calidad, recibir una respuesta clara respecto a su candidatura y vivir un proceso ágil, sencillo y que puedan disfrutar y compartir.



Algunos de los jóvenes profesionales que se han incorporado a Inditex a través del Proyecto Cantera.

También en las redes sociales

Durante 2015, Inditex renovó la imagen de su marca empleadora en redes sociales para acercarse a los candidatos a través de contenidos que transmiten la filosofía del Grupo. El objetivo es convertir los perfiles sociales de Inditex Careers en el primer canal online de conversación con el candidato.

Y ello nos ha permitido atender de forma personalizada a los cientos de personas que a diario se interesan por trabajar con nosotros.

En este sentido, en Facebook hemos aumentado notablemente el número de seguidores en el ejercicio. De 100.000 en enero 2015 pasamos a 240.000 en enero 2016.

Visitas a escuelas de moda

Uno de los perfiles profesionales de mayor importancia para nuestro Grupo son los diseñadores. Tal y como nos gusta decir en Inditex Careers, “Inditex lo componen ocho marcas” pero, más allá, “Inditex somos lo que te pones para ir a trabajar, con lo que decides decorar tu vida, o lo que te pones para esa ocasión especial”. Por este motivo, en el año 2011 comenzamos a visitar y a conocer de cerca algunas de las mejores escuelas y universidades nacionales e internacionales de moda y de gestión. En la actualidad contamos con una red de unos 600 diseñadores en las diferentes marcas.

Proyecto Cantera

Una de nuestras fortalezas radica en la apuesta por el talento junior: más de un 40% de las incorporaciones anuales en los equipos de producto son perfiles junior nacionales e internacionales, a quienes se ofrece una trayectoria profesional y de crecimiento dentro del Grupo.

Éste es el espíritu del Proyecto Cantera, cuyo objetivo es la contratación de jóvenes profesionales recién graduados, a los que darle una formación a medida para crear nuestros propios perfiles futuros, especialmente en los departamentos de diseño, compras y comerciales de países.

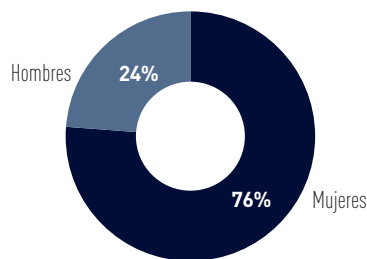
Para encontrar a las personas idóneas, acudimos desde 2011 a las principales escuelas de diseño y de gestión a nivel nacional e internacional, aunque no es menos importante la búsqueda directa y en portales de empleo. Sólo en 2015, hemos visitado 29 escuelas de cinco países diferentes, de las que hemos incorporado un total de 34 personas en las distintas cadenas del Grupo.

Proyecto Cantera se vertebra mediante un sistema de pasos concretos y definidos: tras el proceso de selección, la persona rotará a lo largo de seis meses entre los distintos equipos del departamento sin una posición asignada. De este modo, podrá adquirir una visión holística del trabajo y comprenderá mejor el funcionamiento de su área y de los mecanismos e interrelaciones que se establecen. Pasado este tiempo, se le asignará una posición concreta y se integrará plenamente en el departamento.

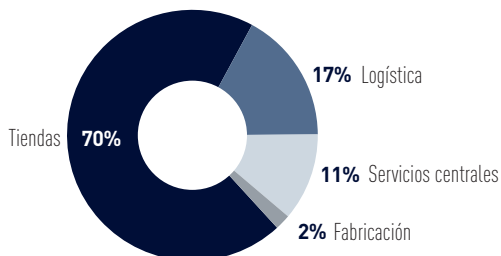
Calidad del empleo

Otro de los objetivos más destacados de Inditex es la mejora continua de la calidad del empleo, para lo que buscamos ante todo maximizar las oportunidades de trabajo estable. Al respecto, hemos puesto en marcha diversas iniciativas en distintos países para elevar el nivel de calidad del trabajo. Como muestra, en España, la tasa de empleo indefinido se mantiene por encima del 73% y los contratos a jornada completa sobrepasan el 42% del total, en línea con los datos que arrojan los últimos ejercicios.

Distribución de la plantilla en España por sexo

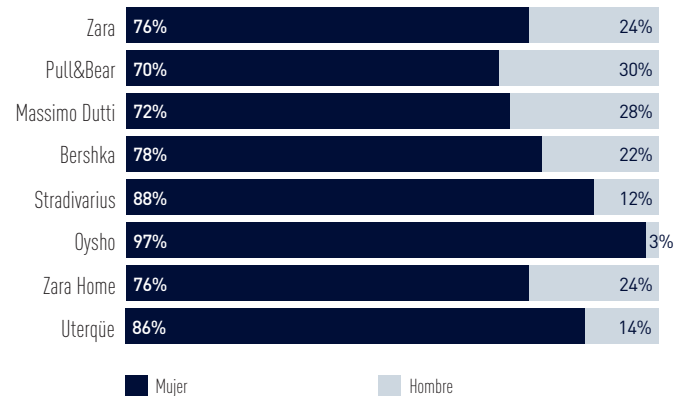


Distribución de la plantilla en España por actividad

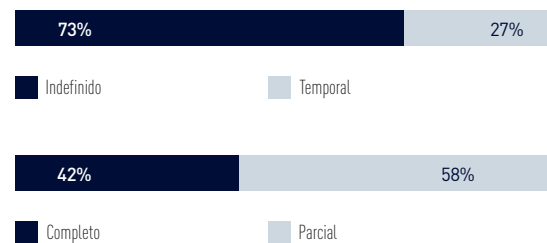


La calidad del empleo es una prioridad para el Grupo Inditex: la tasa de empleo indefinido se mantiene en España por encima del 73%

Distribución de la plantilla en España por formato comercial y por sexo



Distribución de la plantilla en España por tipo de contrato



Plantilla en España por tipo de contrato y sexo



Plantilla en España por tipo de jornada



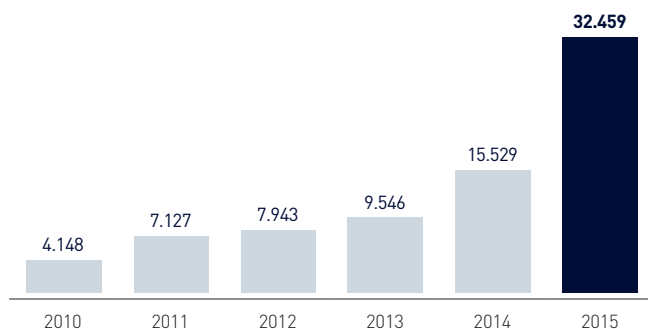
Política retributiva

En Inditex mantenemos criterios generales de actuación que son comunes a todas las áreas de actividad y que se adaptan específicamente a cada mercado y entorno laboral. Sin duda, el más notable de todos es la relevancia creciente de la retribución variable, que persigue establecer un vínculo entre los salarios y la marcha de la compañía.

En este sentido, el salario variable es un síntoma del esfuerzo continuo por mejorar la política retributiva de nuestro Grupo y está pensado para los empleados de todas las áreas, desde tienda a servicios centrales.

(en miles de euros)	2015	2014
Sueldos fijos y variables	2.772.774	2.425.665
Contribuciones de Inditex a Seg. Social	562.472	506.539
Gasto total de personal	3.335.246	2.932.204

Empleados con retribución flexible en España



Al mismo tiempo, en Inditex buscamos adaptar las iniciativas de Recursos Humanos a los intereses y las prioridades de nuestros empleados.

Una de estas acciones ha sido la progresiva puesta en marcha de políticas de retribución flexible en España, que ponen a disposición de los trabajadores la posibilidad de elegir entre diferentes alternativas de productos que implican ahorros fiscales como seguro médico, tarjeta restaurante o guardería, entre otros.

La implantación del sistema de retribución flexible empezó en el año 2009 con 3.824 empleados con acceso a este sistema. En el ejercicio 2015 se han beneficiado ya más de 32.000 personas del Grupo en España.

Plan de participación en beneficios para empleados

Además de estos sistemas variables, en el Grupo Inditex hemos puesto en marcha el pasado año, y de manera extraordinaria, un plan de participación en beneficios con un alcance de dos años. Gracias a la contribución de todos nuestros empleados, la compañía consiguió unos resultados especialmente positivos en el ejercicio 2015. Por este motivo, a lo largo del mes de abril de 2016, todos los beneficiarios recibieron un pago ligado al crecimiento de la compañía.

El plan está dirigido a todos los trabajadores de tiendas, fabricación, logística, cadenas y filiales de todo el mundo con más de dos años de antigüedad de prestación de servicios a 31 de marzo de 2016 y 2017. Entre todos ellos, el Grupo reparte el 10% del incremento del beneficio neto respecto al año anterior, hasta un máximo del 2% del beneficio total. Esta medida beneficia a unas 78.000 personas en 50 países donde estamos presentes.

INet APP: la aplicación propia para empleados

En 2015 hemos querido ir un paso más allá y tener nuestra propia aplicación móvil para los empleados y aumentar, de este modo, nuestra relación con ellos. Esta *app* les permite acceder a INet, nuestra intranet, desde cualquier *smartphone*.

La *app* INet tiene como objetivo principal compartir lo que hacemos directamente con nuestros equipos, facilitarles el acceso a la información y hacerles partícipes en la creación de contenidos que se adapten a sus necesidades.

La aplicación permite, a su vez, el envío de notificaciones para estar conectados con nuestros empleados en todo momento y hacerles llegar la información justo cuando se produce.

Desde su nacimiento en España en marzo de 2015 son ya 12 los países que disfrutan de la nueva *app* INet para teléfonos con sistemas Android e iOS y más de 47.000 los empleados conectados: España, Italia, Grecia, Estados Unidos, México, China, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Francia, Rusia y Austria.



Diseñador de Pull&Bear de caballero, en la sede de Narón (A Coruña).

Igualdad de oportunidades

Inditex tiene un compromiso inequívoco con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En el año 2006, ratificó el Proyecto Equal Diversidad Activa, que cofinancia la Comisión Europea y dirige la Coordinadora Española de Lobby Europeo de Mujeres y la Fundación Carolina.

En materia de igualdad, a lo largo del ejercicio 2015 hemos desarrollado diversas iniciativas para impulsar la sensibilización y divulgar los planes y protocolos de prevención de acoso sexual y por razón de sexo, con medidas como el nuevo protocolo en Massimo Dutti y la incorporación de la formación en igualdad en los planes de acogida del empleado en el área de logística. Este esfuerzo formativo para nuestros centros

logísticos representó en 2015 el 5,13% del total de las horas de formación de los empleados.

Seguridad y salud laboral

Reforzando el compromiso del Grupo Inditex con la búsqueda de los más altos estándares de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, durante el año 2015 se ha culminado la certificación OHSAS 18001 de todas las sociedades de tiendas, diseño, logísticas y fábricas en España.

La implantación de la certificación de gestión integrada de seguridad y salud OHSAS garantiza la implicación e integración de todos los departamentos y trabajadores. En este ejercicio hemos logrado



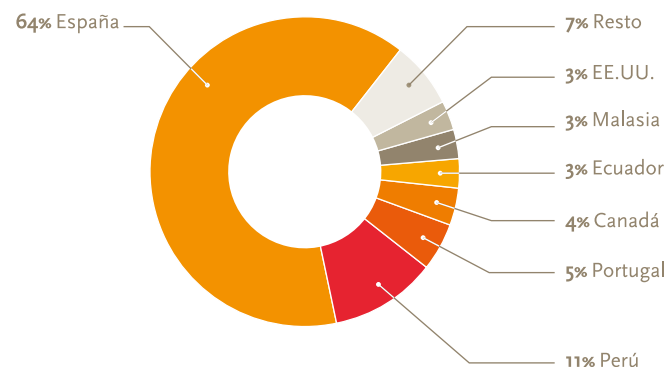
Personas

La diversidad, un factor clave para ser más competitivos

Plantilla gestionada

Por países

27.166



Por género



67%



33%

Empleados con capacidades diferentes*

2,7%

de la plantilla con ámbito mundial

Promovemos el crecimiento profesional en un entorno global

Movilidad de los empleados*

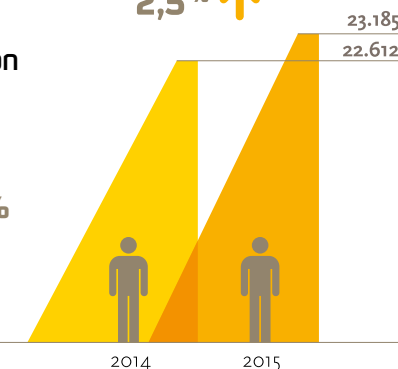
3,7% ↑



Empleados que recibieron formación en 2015*

2,5% ↑

96,4% del total de la plantilla



El talento de nuestros empleados, clave de innovación

700 iniciativas innovadoras

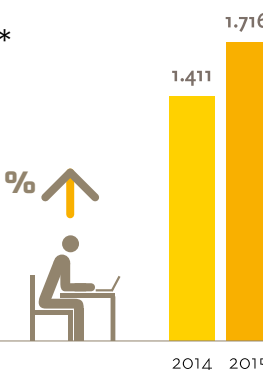
Los Premios a la Innovación reconocen desde hace 2 años a los equipos que generan las prácticas más innovadoras



Equilibrio entre vida profesional y personal

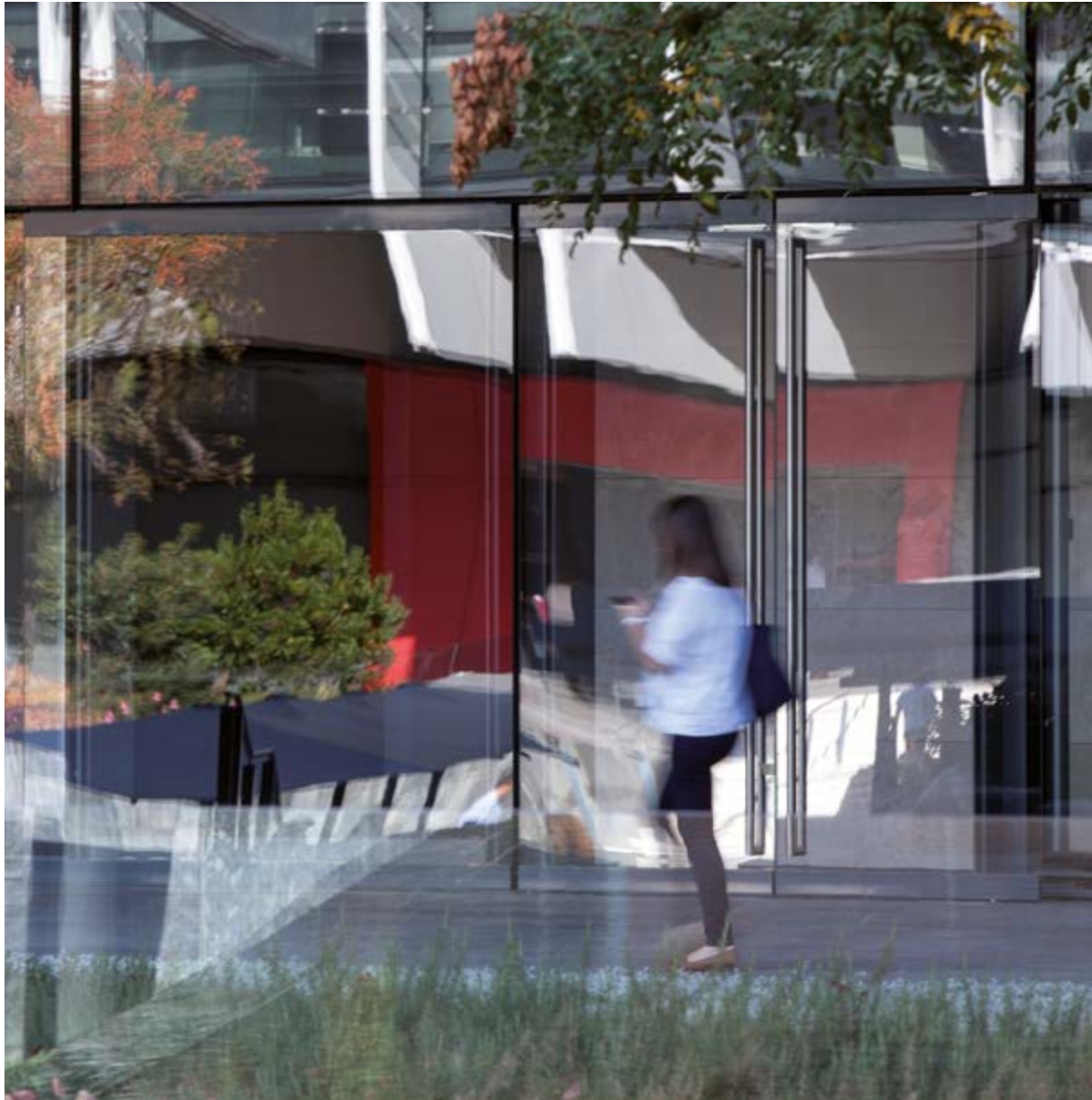
Empleados con teletrabajo*

21,6% ↑



* No incluye datos de Talisman

El talento de las personas que forman parte del equipo Repsol es la principal ventaja competitiva de la compañía para asegurar el futuro. Por este motivo, Repsol cuenta con una estrategia para potenciar que sus profesionales desarrollen constantemente nuevas habilidades y competencias.



A 31 de diciembre de 2015, un total de 27.166 empleados pertenecían a sociedades gestionadas directamente por Repsol. La plantilla gestionada se incrementó en 2.706 personas respecto a 2014, debido principalmente a la integración de los empleados de Talisman, uno de los principales retos a los que la compañía debió hacer frente en 2015.

Para Repsol, el desarrollo del talento de este equipo humano y su compromiso con la compañía son claves para lograr los objetivos de negocio. En 2015 se continuaron impulsando diversos programas como la compensación con paquetes flexibles de retribución, la formación y la movilidad interna, entre otros.

En materia de compensación, la prioridad fue trabajar en integrar los modelos de Repsol y Talisman para definir un sistema único, competitivo con los estándares

internacionales y aplicable en todos los países y negocios. Además, se está trabajando en la unificación del modelo retributivo del colectivo en asignación internacional.

En 2015 siguió vigente el programa de retribución flexible, un sistema de retribución personalizado en el que, voluntariamente, los empleados deciden cómo percibir parte de su remuneración anual pudiendo elegir, por ejemplo, ampliar el seguro médico, obtener retribución en acciones o realizar aportaciones adicionales al plan de pensiones, entre otras medidas.

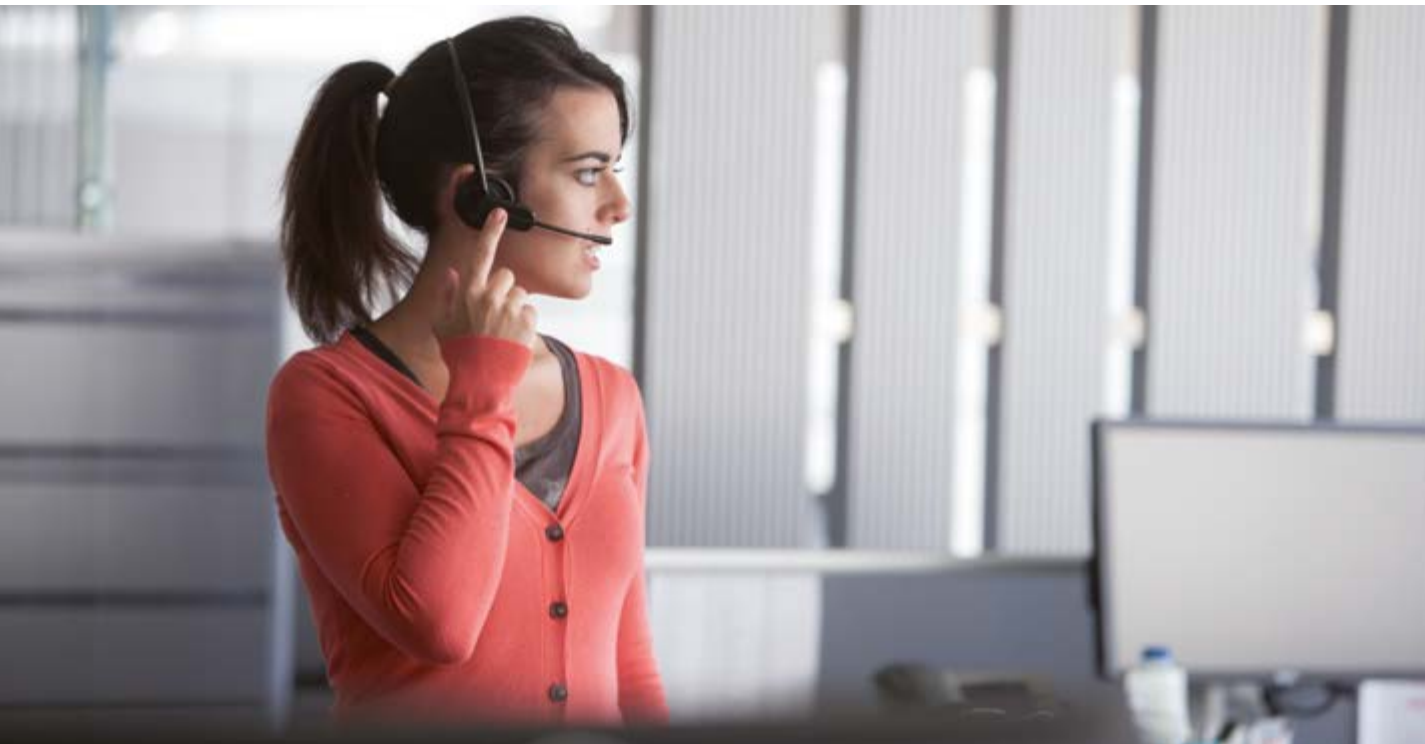
Desarrollo

Repsol ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todos sus empleados. El objetivo es ayudarles a adquirir o mejorar habilidades y conocimientos, para que puedan afrontar los retos asociados a la evolución de la compañía, algo especialmente

relevante tras la adquisición de Talisman y la nueva dimensión de la empresa.

Para hacer realidad este objetivo, Repsol y sus empleados adquieren un doble compromiso. Por un lado, la empresa ofrece oportunidades de desarrollo a cada persona a lo largo de su trayectoria profesional, con participación en proyectos en diferentes áreas. Por su parte, los empleados se comprometen a impulsar su propio desarrollo, mostrando interés y proactividad durante el proceso.

De esta forma, el desarrollo del talento del equipo de Repsol se apoya en tres grandes pilares: el jefe, que impulsa el desarrollo de su equipo; el propio empleado, que debe ser agente activo de su desarrollo; y las funciones y responsabilidades que cada persona asume durante su trayectoria en la empresa, y que le ayudan en su desarrollo y crecimiento profesional.



Siempre en función de las necesidades de la compañía, las personas mejor preparadas, con el perfil y las capacidades necesarias, pueden llegar a asumir funciones de mayor responsabilidad. A través de la promoción interna, un total de 1.619 personas accedieron a puestos de mayor responsabilidad durante el año 2015.

Movilidad

La posibilidad de realizar diferentes funciones dentro de la compañía forma parte de la cultura Repsol y es clave tanto para el crecimiento y la sostenibilidad como para el desarrollo de las personas. La compañía considera que asignar nuevos roles y responsabilidades a una persona, en su misma área o en otro departamento

o negocio, es una de las formas más potentes para mejorar su aprendizaje y facilitar su crecimiento profesional. Esto es posible gracias al modelo integrado de Repsol, con presencia en todos los procesos propios de una compañía integrada del petróleo y el gas: Exploración, Producción, Refino y Marketing.

En 2015 se produjeron casi 3.000 movilidades internas, y Repsol contaba con más de 700 empleados en asignación internacional. Este tipo de movilidad contribuye no solo al desarrollo profesional de los empleados, sino que facilita el desarrollo de una cultura internacional y asegura una respuesta global a las necesidades de la compañía tras la adquisición de Talisman.

Formación

Repsol promueve y facilita la capacitación de sus empleados a través de un proceso continuo de aprendizaje que les permite adquirir nuevos conocimientos y competencias. De esta forma, los empleados mejoran su desempeño y contribuyen a la consecución de los objetivos de la compañía.

Este firme compromiso de Repsol con la formación ha llevado a que la compañía obtuviera en 2015 la acreditación Corporate Learning Improvement Process (CLIP), distinción que evidencia la calidad de los programas y procesos de formación, así como su compromiso con la mejora continua. Solo 14 empresas poseen esta distinción en el mundo.



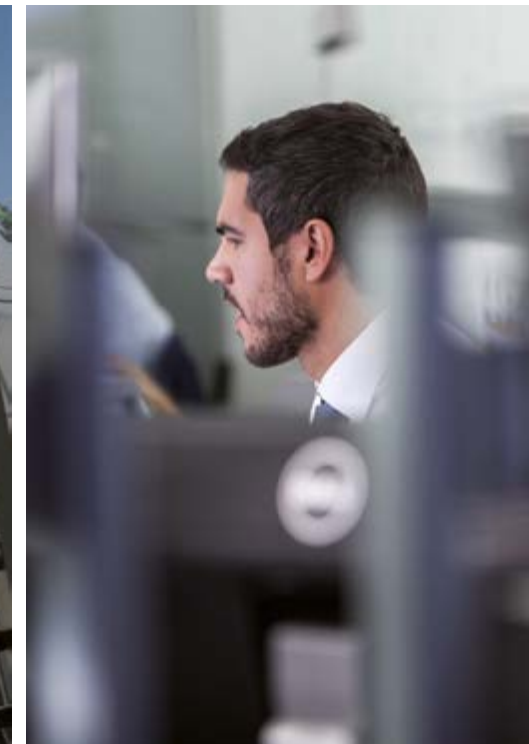
Un aspecto a destacar con respecto a la formación en 2015 es el incremento en el número de horas dedicadas al aprendizaje en idiomas, lo que pone de manifiesto la vocación internacional de la compañía tras la compra de Talisman.

En la segunda mitad del ejercicio 2015, los profesionales provenientes de Talisman tuvieron la oportunidad de participar en las primeras actividades formativas comunes, diseñadas ya para el conjunto de empleados de la nueva Repsol. Un buen ejemplo fue el Máster de Exploración y Producción iniciado en septiembre, al que se incorporaron siete alumnos de Talisman, cuatro de Canadá, dos de Malasia y uno de Vietnam.

Equilibrio entre vida profesional y personal

Repsol fomenta una cultura basada en la responsabilidad y la consecución de resultados, donde se fomentan formas de trabajo articuladas en torno a la colaboración y la aportación de valor, más allá de la presencia física en el puesto.

En el marco de esta estrategia, Repsol siguió impulsando en 2015 diversas medidas destinadas a potenciar el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados. Una de las iniciativas mejor valoradas es el programa de teletrabajo, en el que participan más de 1.700 personas. Según un estudio realizado en España el año pasado, las personas adheridas



a este programa obtienen altas evaluaciones de desempeño. En concreto, el 47% de los teletrabajadores recibieron una evaluación destacada o excelente en 2015.

Además, los empleados de Repsol pueden desempeñar su trabajo con flexibilidad, de forma que puedan adaptar la jornada de trabajo a sus necesidades personales, siempre que su actividad laboral lo permita y de acuerdo a los usos y costumbres de cada país o área geográfica.

Diversidad

Para una empresa como Repsol, contar con un equipo diverso en cuanto a género, nacionalidad, perfil profesional, capacidades



y cultura resulta esencial para generar ideas y perspectivas innovadoras que permitan a la compañía afrontar con éxito los retos de un entorno global.

En la actualidad, Repsol se encuentra presente en 40 países y cuenta con más de 1.500 empleados trabajando en un país diferente al suyo de origen, lo que da buena muestra de la diversidad del equipo humano de la compañía y de la dimensión global de sus actividades.

Otro ejemplo de la diversidad es el colectivo de personas con capacidades diferentes. La compañía cuenta con un plan de integración que incluye a todos los negocios, lo que ha permitido situar la cifra de empleados

con capacidades diferentes en 663, un 2,7% de su plantilla mundial. En España, Repsol ha superado el mínimo exigido por la ley con un porcentaje del 4%: 617 empleados por contratación directa y 163 personas equivalentes por medidas alternativas.

Por otro lado, Repsol sigue incrementando el porcentaje de mujeres en todos los colectivos y negocios. En el ámbito internacional, la compañía se ha comprometido con la "European Round Table" (ERT) para conseguir que el 31% de sus puestos directivos y de gestión en España y el 29% en Europa estén ocupados por mujeres en 2020. El compromiso adquirido hace tres años era alcanzar porcentajes

del 29% y el 27%, objetivos que están prácticamente alcanzados actualmente.

En España, el porcentaje de puestos de alta responsabilidad desempeñados por mujeres se elevó hasta el 35%, a sólo 2 puntos del objetivo comprometido para 2017 con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Estos puestos incluyen las categorías de directivos, jefes técnicos y gestores excluidos de convenio.

Cabe destacar, asimismo, que en España Repsol S.A. es una de las compañías con el Distintivo de Igualdad en la Empresa, promovido por el Gobierno español, que reconoce a las empresas comprometidas



que aplican políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo.

Innovación como parte de la cultura Repsol

Para Repsol, la innovación debe ser resultado de una evolución cultural que suponga un cambio en los hábitos de trabajo. Para hacer posible esta evolución, la compañía cuenta con unidades de innovación y mejora en todas las áreas de negocio y corporativas que, a lo largo de 2015, apoyaron a los equipos de trabajo en la mejora continua, la innovación estratégica y la gestión del conocimiento.

Al margen de estas líneas estratégicas, se pusieron en marcha otras iniciativas

FORMACIÓN ⁽¹⁾		
	2014	2015
Inversión total en formación (Millones de €)	18	18
Inversión por empleado (€)	717	741
Horas totales Formación/año	1.083.033	1.074.858
Promedio de horas/año por empleado	44	45
Índice de dedicación ⁽²⁾	2,63%	2,64%
% Empleados recibieron formación	92,4%	96,4%
Nº personas recibieron formación	22.612	23.185

transversales para impulsar la innovación y la mejora continua en la compañía. Así por ejemplo, en abril de 2015 se lanzó la segunda edición del Premio a la Innovación, a la que se presentaron 193 iniciativas.

⁽¹⁾ Los datos reflejados en la tabla corresponden a las sociedades gestionadas del Grupo Repsol sin incluir las compañías de Talisman.

⁽²⁾ Corresponde al % de la jornada laboral dedicada a formación. Se calcula sobre la plantilla media acumulada de la compañía.

BBVA en 2015



BBVA en cifras

Datos relevantes del Grupo BBVA (KPI)

	2015	Var (%)	2014
Capital financiero			
A) Balance (millones de euros)			
Activo total	750.078	15,1	651.511
Créditos a la clientela (bruto)	432.855	18,1	366.536
Depósitos de la clientela	403.069	21,9	330.686
Patrimonio neto	55.439	7,4	51.609
B) Resultados (millones de euros)			
Ingresos recurrentes (margen de intereses más comisiones)	21.130	8,5	19.481
Margen bruto	23.680	10,9	21.357
Gastos de explotación	12.317	12,5	10.951
Beneficio atribuido al Grupo	2.642	0,9	2.618
Beneficio atribuido de operaciones continuadas ⁽¹⁾	3.752	43,3	2.618
Beneficio atribuido por acción (euros) ⁽²⁾	0,60	45,0	0,41
Número de acciones en circulación (millones)	6.367	3,2	6.171
C) Ratios relevantes (%)			
ROE (Bº atribuido/fondos propios medios)	5,3		5,6
ROA (Bº neto/activos totales medios)	0,46		0,50
Ratio de eficiencia	52,0		51,3
Coste de riesgo	1,06		1,25
Tasa de mora	5,4		5,8
Tasa de cobertura	74		64
CET1 ⁽³⁾	12,1		11,9
Ratio total de capital ⁽³⁾	15,0		15,1

	2015	Var (%)	2014
Capital operacional			
Número de oficinas ⁽⁴⁾	9.145	24,1	7.371
Número de cajeros automáticos ⁽⁴⁾	30.616	36,6	22.414
Número de clientes (millones) ⁽⁴⁾	66	28,8	51
Número de clientes digitales (millones)	14,8	19,0	12,4
Número de clientes de banca móvil (millones)	8,5	44,7	5,9
Número de países en los que el Grupo opera	35		31
Capital intelectual			
Número de seguidores en redes sociales (millones)	29	31,4	22
Número de perfiles en redes sociales	175	4,2	168
Horas de formación al año por empleado	49	(5,0)	52
Inversión anual en formación de empleados (millones de euros)	34	(0,9)	35
Capital humano			
Número de empleados ⁽⁴⁾	137.968	26,8	108.770
Número de personas del equipo gestor	1.858	(4,1)	1.937
Diversidad de género de los empleados (mujeres/total de la plantilla; %)	53,9		52,6
Diversidad de género en el equipo gestor (mujeres/total del equipo gestor; %)	19,6		18,5
Índice de satisfacción global de empleados ⁽⁵⁾	77,3		77,3
Edad media de empleados (años)	37		38
Estabilidad laboral (% empleo fijo)	94,4		94,0
Rotación de empleados (%) ⁽⁶⁾	8,5		8,4
Puestos de trabajo netos creados ⁽⁷⁾	590		(647)
Participantes en iniciativas de voluntariado que son empleados de BBVA ⁽⁸⁾	8.148	18,2	6.894

	2015	Var (%)	2014
Capital social y relacional			
Inversión en programas sociales (millones de euros)	103,6	(3,3)	107,2
Beneficio atribuido al Grupo dedicado a programas sociales (%)	3,9		4,1
Número de personas beneficiadas por el programa de educación financiera	1.536.208	10,9	1.385.447
Número de personas beneficiadas por programas de educación para la sociedad	290.116	(8,4)	316.692
Número de microemprendedores apoyados por la Fundación Microfinanzas BBVA	1.712.801	10,9	1.544.929
Volumen de la cartera crediticia de la Fundación Microfinanzas BBVA (millones de euros) ⁽⁹⁾	936	3,2	907
Importe medio de los microcréditos (euros) ⁽¹⁰⁾	1.046	1,9	1.026
Número de pymes, microempresas y personas autoempleadas apoyadas o financiadas por BBVA	1.720.968	5,3	1.634.540
Número de países en los que BBVA es primero en IReNe ⁽¹¹⁾	7/10		4/10
Reclamaciones de clientes por cada 1.000 millones de euros de actividad ⁽¹²⁾	21	(84,0)	131
Número de días para la resolución de quejas	11		12
Volumen facturado por proveedores (millones de euros) ⁽¹³⁾	8.442	17,5	7.186
Tiempo medio de pago a proveedores (días)	23	-	23
Capital natural ⁽¹⁴⁾			
Emisiones de CO ₂ por persona (T)	2,7	-	2,7
Consumo de papel por persona (T)	0,1	-	0,1
Consumo de agua por persona (m ³)	22,3	(7,1)	24,0
Consumo de electricidad por persona (MWh)	6,4	-	6,4
Personas trabajando en edificios certificados (%)	33	-	18
Número de proyectos financiados según los Principios de Ecuador	26	(40,9)	44

Nota general: desde el tercer trimestre de 2015, la participación total en Garanti (39,90%) se consolida por el método de integración global. Para ejercicios anteriores, la información financiera contenida en este documento se presenta integrándola en la proporción correspondiente al porcentaje de participación del Grupo en ese momento (25,01%).

(1) Corresponde al beneficio atribuido sin el resultado de operaciones corporativas.

(2) De operaciones continuadas. Ajustado por remuneración de instrumentos de capital de nivel 1 adicional.

(3) Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV, en la cual se aplica un faseado del 40% para 2015.

(4) Incluye datos de Garanti desde el tercer trimestre de 2015.

(5) No hay encuesta en los años impares.

(6) Tasa de rotación = [bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/número de empleados al inicio del período] x 100.

(7) No se incluyen las altas y bajas por variación en el perímetro de consolidación.

(8) Datos estimados de asistentes a actividades de voluntariado. Un voluntario puede participar en más de una actividad.

(9) Compuesto por cartera vigente, cartera en mora e intereses.

(10) Calculado como importe total desembolsado acumulado en el año dividido entre el número de operaciones acumuladas del mismo período.

(11) IReNe = Índice de Recomendación Neta. La encuesta de satisfacción no se realiza en Turquía.

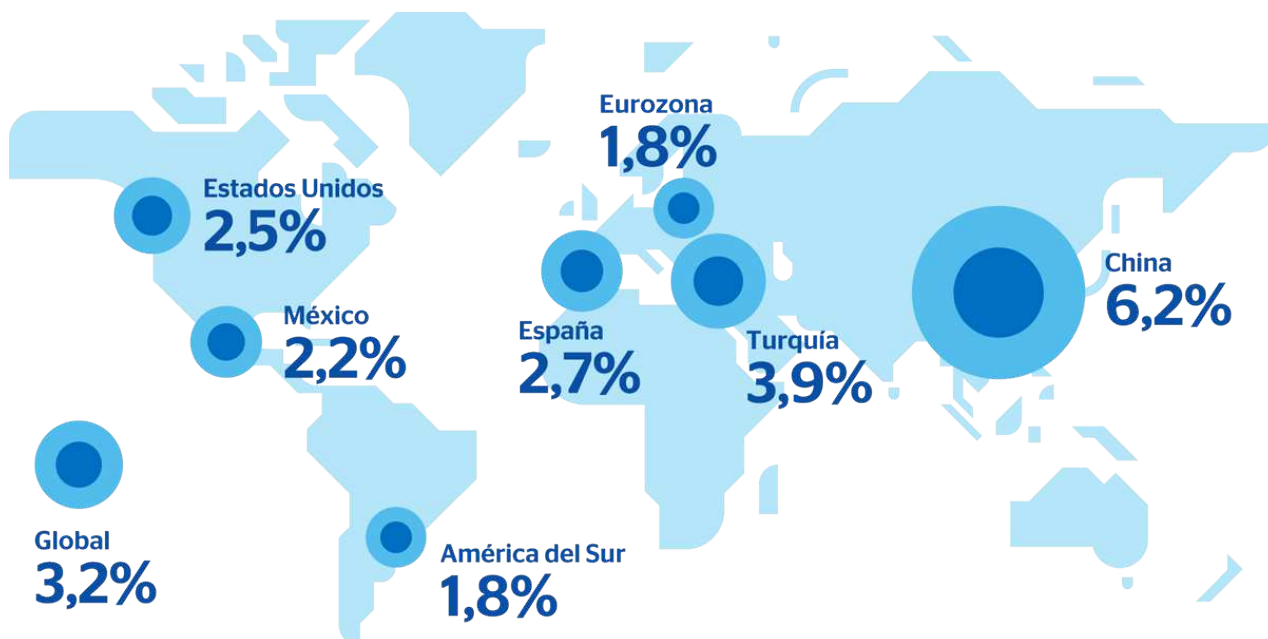
(12) Número de expedientes ante la autoridad suprabancaria. Sin considerar Estados Unidos en 2014. El dato de 2015 es provisional.

(13) Proveedores con facturación anual superior a 100.000€.

(14) Incluye empleados del Grupo BBVA y ocupantes externos. Para más información sobre el alcance y método de cálculo de estos indicadores, ver capítulo de Ecoeficiencia.

Crecimiento económico para 2016

(Porcentaje del PIB)



Fuente: BBVA Research.

Nota: América del Sur incluye Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay.

La clave del escenario global es el resultado final que tenga la transición de China hacia tasas de crecimiento más bajas y sostenibles, mientras reequilibra su economía hacia un mayor peso de los servicios y del mercado.

Un gran reto

La normalización de la política monetaria de Estados Unidos, por gradual que sea, supone subidas de tipos de interés que hacen menos atractivas las inversiones en mercados emergentes. El ritmo de las subidas será un buen termómetro de la fortaleza del ciclo de Estados Unidos (y del global), pero va a ser lento, dado el entorno de baja inflación.

Finalmente, el ajuste a la baja de los precios de las materias primas, debido a aumentos de su producción superiores a las expectativas de demanda, intensifica el deterioro en las economías exportadoras y, colateralmente, afecta a aquellas más necesitadas de financiar su crecimiento doméstico con ahorro externo y moneda extranjera.

En resumen, un panorama incierto, dado que el margen de actuación ante nuevos riesgos globales es escaso, con una Reserva Federal (Fed) apenas empezando a subir tipos con mucha cautela; con el Banco Central Europeo (BCE) y el Banco de Japón anunciando nuevas medidas para lograr cumplir sus objetivos de inflación; y con una gran incertidumbre sobre los objetivos de la política económica (y la capacidad de implementarlos) por parte de China.



El mejor equipo

"Atraer, retener e inspirar al mejor equipo"

UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR



Talento y Cultura



1. Un solo banco

Una infraestructura organizativa y un sistema de apoyo para crear una empresa global.



2. Propuesta de valor para empleados

Que BBVA sea "el" lugar deseado para trabajar.



3. Un nuevo tipo de Recursos Humanos

Facilitadores de negocio para apoyar mejor a la Organización, a vosotros y a las áreas de negocio.



4. Políticas y procedimientos

Herramientas más efectivas para:

- Selección
- Compensación
- Formación
- Y mucho más por llegar...

No se trata de hacer un trabajo. Se trata de hacer el trabajo adecuado, de la forma adecuada, en el momento adecuado.

Cabe destacar los *ebooks* de Innovation Edge, una publicación multiplataforma dirigida a analizar y mostrar las nuevas tendencias y los avances en innovación. Cada edición, publicada en inglés y español, trata en profundidad un tema relacionado con la industria financiera y están disponibles de forma gratuita. En 2015 se han publicado 26 libros, que también están disponibles en Amazon para su descarga y lectura en Kindle.

Entre las actividades desarrolladas por BBVA para emprendedores y de innovación abierta destacan:

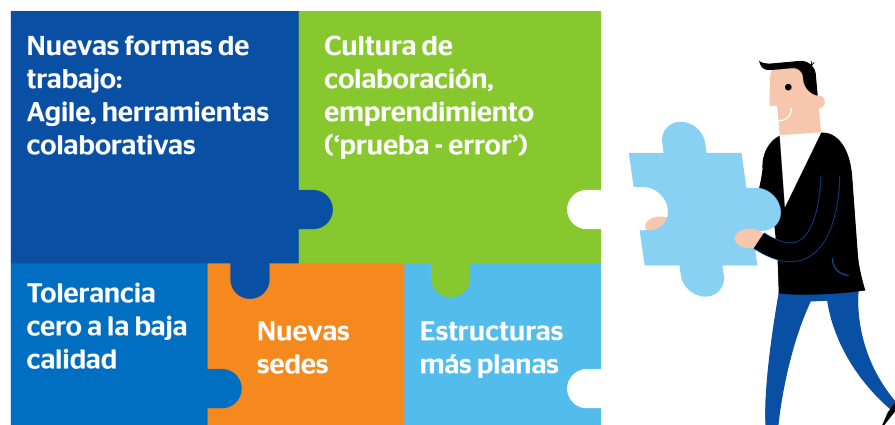
- El Innovachallenge Data Week para desarrolladores, una jornada de formación y presentación de los proyectos ganadores del Innovachallenge MX, con un programa enfocado a crear aplicaciones con el uso de API de datos abiertos.
- Los BBVABetatesters, a través de los cuales (más de 7.000 *betatesters* especializados en FinTech) es posible recibir *feedback* de nuestras nuevas aplicaciones. Es una forma de testar nuestras ideas antes de lanzarlas de forma definitiva. Esta comunidad crece constantemente y, hasta la fecha, se han probado más de 170 aplicaciones.

Talent & Culture

En 2015 han finalizado los proyectos de construcción de nuevas sedes corporativas en España, México y Chile. El objetivo era promover la eficiencia, la cultura corporativa y la transformación digital. Para ello se han definido nuevas formas de trabajo, que han requerido implantar equipos tecnológicos que dieran respuesta a las nuevas necesidades, y crear espacios que favorezcan la colaboración, la sencillez y mejora de la experiencia de sus usuarios.

Transformando la
organización
internamente, impulsando
una nueva cultura

Cambio cultural



El equipo

En 2015, BBVA ha cambiado el nombre de su departamento de Recursos Humanos a Talent & Culture. El cambio no es meramente una cuestión de forma, sino que implica una modificación significativa en el *core* de su función básica, de sus responsabilidades y de sus prioridades. Talent & Culture está liderando la transformación de BBVA para conseguir la mejor experiencia de cliente en todo el mundo. Dicho de otro modo, la Organización es responsable de crear una nueva cultura, un entorno y unas formas de trabajar donde el cliente sea el centro de todo lo que hacemos, tal y como se define en las seis prioridades estratégicas del Grupo.

Talent & Culture: Creando el mejor equipo

Talent & Culture está comprometido a llevar a cabo este proceso a través de diferentes iniciativas. En primer lugar, definiendo e implantando una propuesta de valor diferencial para los empleados, es decir, definiendo lo que implica ser empleado de BBVA y lo que nos diferencia del resto de las compañías. Este hecho es importante porque, por un lado, motiva e inspira a los empleados actuales y, por otro, ayuda a futuros candidatos a reconocer a BBVA como un destino profesional de primer nivel.

En segundo lugar, estamos definiendo los principios básicos para ayudar a los empleados a entender lo que cada uno de nosotros tiene que hacer para llevar a cabo su función en BBVA, centrada en nuestros clientes y en las seis prioridades estratégicas del Grupo.

Por último, estamos cambiando nuestra forma de trabajar, adaptando y facilitando un entorno colaborativo y de comunicación válido para todos los países y funciones y asegurando que se tienen en cuenta las mejores ideas de todas las áreas y que se aprovechan las ventajas de una gran entidad como es BBVA.

BBVA cree que las personas son la base de su éxito. Se están desarrollando entornos de trabajo flexibles donde cada empleado pueda participar, dialogar, sentirse parte de la toma de decisiones y, como resultado, sentirse más comprometido en su función, fomentando una política de colaboración y transparencia.

En 2015 hemos definido la nueva estrategia y visión del Grupo BBVA, hemos creado las bases para comprender nuestra situación actual y fijar los objetivos que queremos alcanzar. En 2016, nuestra prioridad será el desarrollo de dicha estrategia.

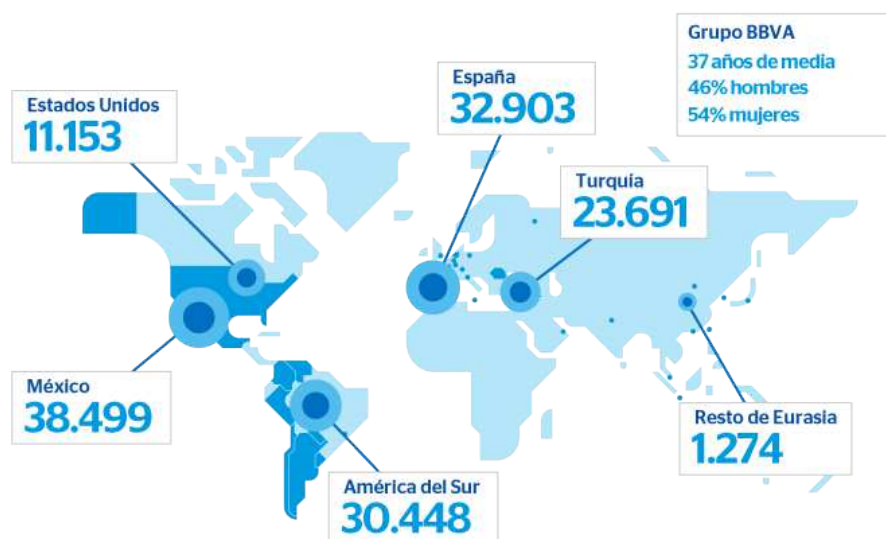
Como consecuencia, Talent & Culture desarrollará una serie de programas e iniciativas, algunos ya iniciados en 2015, tal y como se describen a continuación:

- Remuneraciones: Se revisará el modelo de remuneraciones con la finalidad de establecer una política global para todos los empleados a través de una visión común, alineada con la consecución tanto de los objetivos estratégicos como financieros del Grupo.
- Carrera profesional: Un nuevo enfoque que permita al empleado dirigir su carrera profesional y le ofrezca nuevas experiencias para mejorar sus capacidades y explorar nuevas oportunidades de desarrollo profesional.
- Comunicación: Un plan de comunicación interactivo y participativo para los empleados que fomente el diálogo de manera activa.

En este ámbito, 2015 ha sido un año decisivo para BBVA así como para Talent & Culture. La industria bancaria está cambiando en todo el mundo, siendo cada vez más competitiva. En 2016 continuarán presentándose nuevos desafíos en este entorno. No obstante, el Grupo BBVA parte de una sólida posición gracias a su estrategia, dirección y equipo para afrontar dichos retos.

Talent & Culture: cifras más significativas de 2015

- Número de empleados: 137.968 ubicados en 35 países.
- Distribución por género: 54% mujeres y 46% hombres.
- La edad media de la plantilla se sitúa en 37 años.
- La antigüedad media de permanencia en la Organización es de 10 años.



Principales hitos en 2015

BBVA ha sido elegida como una de las mejores multinacionales para trabajar en 2015 en el *ranking* anual que elabora la prestigiosa consultora internacional Great Place To Work®. BBVA es la multinacional mejor considerada en el ámbito de las finanzas y ocupa la octava posición en el *ranking* global de las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo.



Programas de formación y desarrollo profesional

- Se ha desarrollado la nueva plataforma de formación online, que supone el 64% de la actividad total de formación con 3,5 millones de horas.
- También se ha ampliado la oferta global de formación de idiomas.
- Más de 5.000 personas han cursado las Certificaciones de Riesgos lanzadas a nivel global.

Incrementando el número de programas de formación y desarrollo profesional

Salud, seguridad y medicina en el trabajo

- BBVA ha llevado a cabo, durante el año 2015, distintos programas de promoción de la salud cuyo objetivo principal han sido promover y potenciar la salud de los empleados.
- BBVA ha recibido, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el “Certificado de adhesión a la declaración de Luxemburgo” por su adopción de los principios básicos de la promoción de la salud en el trabajo en la gestión de salud de sus trabajadores.
- BBVA ha incrementado el número de gestiones preventivas realizadas con el objeto de mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de los puestos de trabajo.

Diversidad e inclusión

- BBVA es una empresa comprometida con los principios fundamentales de no discriminación, diversidad e inclusión, habiendo llevado a cabo mejoras significativas en estas materias en diversas áreas. Por ejemplo, la presencia de mujeres en el equipo gestor del Grupo sigue creciendo. A finales de 2015 representa el 19,60% del total, frente al 16,76% de finales de 2010.

[Anexo EQ1 - Edad media de los empleados y distribución por edad](#)

[Anexo EQ2 - Antigüedad de los empleados](#)

[Anexo EQ3 - Empleados por categorías profesionales y área geográfica](#)

[Anexo EQ4 - Dimisiones voluntarias y distribución](#)

[Anexo EQ5 - Altas de empleados](#)

[Anexo EQ6 - Bajas de empleados](#)

[Anexo EQ7 - Distribución funcional por género categoría y área geográfica](#)

[Anexo EQ8 - Empleados por tipo de contrato y género](#)

[Anexo EQ9 - Formación](#)

[Anexo EQ10 - Salud laboral](#)

Voluntariado y *social engagement*

BBVA continúa impulsando las acciones de voluntariado en todos los países en los que está presente

En marzo de 2014, BBVA puso en marcha la Política de Voluntariado Corporativo, con el compromiso de facilitar las condiciones para que los empleados pudieran realizar acciones de voluntariado para generar un impacto social positivo en todos los países en los que el Grupo está presente.

Las acciones de voluntariado contribuyen al Plan de Negocio Responsable y ayudan, principalmente, a impulsar programas de educación, haciendo especial hincapié en la educación financiera y el apoyo al emprendimiento.

En 2015, 8.148 personas⁽¹⁾ han participado en alguna actividad como voluntarios. En total se han contabilizado 135.000 horas dedicadas por los empleados a estas actividades.

Entre las iniciativas más relevantes destacan: el acompañamiento a niños a través del programa de becas de integración Niños Adelante en México, Perú, y Uruguay; las iniciativas de apoyo a la educación financiera en Estados Unidos, a través del programa Everfi-Vault, Adelante con tu Futuro en México y Venezuela, Valores de Futuro en España y otros programas en Argentina y Paraguay, que acercan la educación financiera a diferentes colectivos; y las 15 carreras solidarias organizadas en seis países.

Además, los empleados de España que lo deseen pueden donar un euro de su nómina a través de la campaña Euro Solidario. BBVA realiza la misma aportación que los empleados. El destino de estas aportaciones es un proyecto de apoyo educativo a jóvenes en riesgo de exclusión social de diversos barrios de ciudades españolas, que coordina la entidad no lucrativa Entreculturas.

En Argentina, a través del Concurso de Proyectos Solidarios y en Chile, con BBVA Solidario, BBVA apoya económicamente los proyectos solidarios de entidades sin ánimo de lucro propuestos por los profesionales de BBVA y ofrece a los ganadores la opción de incorporarse al proyecto premiado como voluntarios. En España se sigue impulsando Territorios Solidarios, iniciativa que permite a los empleados de BBVA participar de forma activa en la selección y concesión de ayudas a proyectos sociales. Las entidades que obtienen mayor número de votos reciben una ayuda económica de hasta 10.000 euros dentro de dos categorías de proyectos: general y voluntariado. Todos los empleados de BBVA en España son quienes deciden qué proponen y qué votan. Cualquier empleado puede ser padrino y presentar una entidad que proponga un proyecto para recibir financiación.

También es relevante el compromiso con el medio ambiente. En México, Venezuela, Estados Unidos y España se han puesto en marcha diferentes iniciativas para favorecer la reforestación de bosques. En este sentido, se han plantado más de 10.000 árboles en 2015. En Argentina ha tenido lugar la campaña Destapa tu Solidaridad, que promueve el reciclado de tapones para la Fundación del Hospital Garrahan.

(1) Se tienen en cuenta voluntarios por iniciativa. Un empleado puede haber participado en varias iniciativas.

ANEXO II: PLAN DE ESTUDIOS DEL CUERPO GENERAL DE LA ARMADA

PRIMER CURSO ENM			
Valoración de 1 a 5 de las asignaturas de la titulación de grado en función de las diferentes especialidades fundamentales: Aquellas asignaturas de la titulación de grado que en esta tabla obtengan una puntuación igual o superior a 3, tendrán la consideración de asignaturas duales. 1. Prescindible 2. Poco importante 3. Necesaria 4. Muy importante 5. Imprescindible			
ASIGNATURA	CRÉDITOS	CRÉDITOS DUALES	VALORACIÓN
CÁLCULO I	6	6	4
FÍSICA I	6	6	4
EXPRESIÓN GRÁFICA	9		2
ÁLGEBRA Y ESTADÍSTICA	9	6	3
FÍSICA II	6	6	4
QUÍMICA	6	-	2
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	6	-	2
INFORMÁTICA PARA LA INGENIERÍA	6	6	5
FORM. MILITAR BÁSICA I	1.5	-	-
FORM. MILITAR BÁSICA II	1.5	-	-
PLATAFORMA NAVAL	2	-	-
MANIOBRA Y NAVEGACIÓN I	4.5	-	-
FORM. NAVAL MILITAR I	3.5	-	-
FORM. FÍSICA I	2	-	-
LENGUA INGLESA I	3	-	-

SEGUNDO CURSO ENM

Valoración de 1 a 5 de las asignaturas de la titulación de grado en función de las diferentes especialidades fundamentales:

Aquellas asignaturas de la titulación de grado que en esta tabla obtengan una puntuación igual o superior a 3, tendrán la consideración de asignaturas duales.

1. Prescindible
2. Poco importante
3. Necesaria
4. Muy importante
5. Imprescindible

ASIGNATURA	CRÉDITOS	CRÉDITOS DUALES	VALORACIÓN
CÁLCULO II Y ECUACIONES DIFERENCIALES	6	6	3
CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS MATERIALES	6	-	2
TERMODINÁMICA Y TRANSMISIÓN DE CALOR	6	6	5
RESISTENCIA DE MATERIALES	6	-	2
MECÁNICA DE FLUIDOS	6	6	5
INGLÉS I	6	6	5
TEORÍA DE MÁQUINAS Y MECANISMOS	6	6	5
FUNDAMENTOS DE ELECTROTÉCNIA	6	-	2
TECNOLOGÍA MEDIOAMBIENTAL	6	-	2
LENGUA INGLESA II	3	-	-
MANIOBRA Y NAVEGACIÓN II	7	-	-
TÁCTICA NAVAL I	2	-	-
COMUNICACIONES I	1	-	-
FORM. FÍSICA II	1.5	-	-
FORM. NAVAL MILITAR II	3	-	-

TERCER CURSO ENM

Valoración de 1 a 5 de las asignaturas de la titulación de grado en función de las diferentes especialidades fundamentales:

Aquellas asignaturas de la titulación de grado que en esta tabla obtengan una puntuación igual o superior a 3, tendrán la consideración de asignaturas duales.

1. Prescindible
2. Poco importante
3. Necesaria
4. Muy importante
5. Imprescindible

ASIGNATURA	CRÉDITOS	CRÉDITOS DUALES	VALORACIÓN
TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA	6	6	5
INGENIERÍA GRÁFICA	6	-	2
ELASTICIDAD Y AMPLIACIÓN DE RESISTENCIA DE MATERIALES	6	-	2
INGENIERÍA DE MATERIALES	6	-	2
MÁQUINAS DE FLUIDOS	6	6	5
FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	6	5	3
LENGUA INGLESA III	3	-	-
FORM. MILITAR I	2	-	-
FORM. MILITAR II	1.5 ENM + 1 JSE	-	-
LIDERAZGO	2	-	-
MANIOBRA Y NAVEGACIÓN III	11	-	-
LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ARMADA	3	-	-
FORM. NAVAL MILITAR III	4.5	-	-
DERECHO MARÍTIMO	2	-	-
NORMATIVA Y LEGISLACIÓN EN EL CIBERESPACIO	1	-	-
HISTORIA NAVAL	2.5	-	-
LOGÍSTICA OPERATIVA	1	-	-
FORM. FÍSICA III	1.5	-	-

CUARTO CURSO ENM

Valoración de 1 a 5 de las asignaturas de la titulación de grado en función de las diferentes especialidades fundamentales:

Aquellas asignaturas de la titulación de grado que en esta tabla obtengan una puntuación igual o superior a 3, tendrán la consideración de asignaturas duales.

1. Prescindible
2. Poco importante
3. Necesaria
4. Muy importante
5. Imprescindible

ASIGNATURA	CRÉDITOS	CRÉDITOS DUALES	VALORACIÓN
TEORÍA DE ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES	6	6	5
INGENIERÍA DE FABRICACIÓN Y CALIDAD DIMENSIONAL	6	-	1
SISTEMAS DE RADIOCOMUNICACIONES	6	6	5
MÁQUINAS Y MOTORES NAVALES	6	6	5
DISEÑO DE MÁQUINAS	6	-	2
FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	6	5	3
FORM. MILITAR III	2.5	-	-
LENGUA INGLESA IV	3.5	-	-
MANIOBRA Y NAVEGACIÓN IV	10	-	-
FORM. FÍSICA IV	1.5	-	-
FORM. NAVAL MILITAR IV	1.5	-	-

QUINTO CURSO ENM

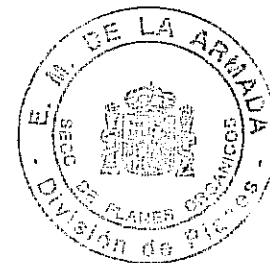
Valoración de 1 a 5 de las asignaturas de la titulación de grado en función de las diferentes especialidades fundamentales:

Aquellas asignaturas de la titulación de grado que en esta tabla obtengan una puntuación igual o superior a 3, tendrán la consideración de asignaturas duales.

1. Prescindible
2. Poco importante
3. Necesaria
4. Muy importante
5. Imprescindible

ASIGNATURA	CRÉDITOS	CRÉDITOS DUALES	VALORACIÓN
OFICINA TÉCNICA Y PROYECTOS	6	-	2
INSTALACIONES Y CONSTRUCCIÓN NAVAL	6	6	5
SISTEMAS DE CONTROL Y SENSORES NAVALES	6	6	5
AMPLIACIÓN DE INFORMÁTICA	6	6	5
TFG (TRABAJO FIN DE GRADO)	12	-	-
TÁCTICA NAVAL III	9	-	-
COMUNICACIONES II	2	-	-
SISTEMAS DE ARMAS Y TIRO NAVAL II	4.5	-	-
SEGURIDAD INTERIOR Y SEGOP	2	-	-
FORM. FÍSICA V	2	-	-
LENGUA INGLESA V	5	-	-
LENGUA INGLESA REFUERZO/LENGUA FRANCESA	3.5	-	-

ANEXO III: COEFICIENTES DE PONDERACIÓN DE LAS MATERIAS Y ASIGNATURAS DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA ENSEÑANZA DE FORMACIÓN DE OFICIALES DEL CUERPO GENERAL E INFANTERÍA DE MARINA, EN LA MODALIDAD DE ACCESO SIN TITULACIÓN UNIVERSITARIA



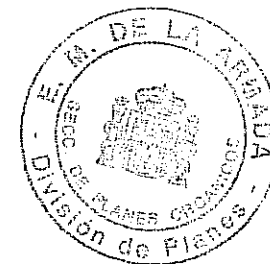
**ANEXO I INSTRUCCIÓN PERMANENTE AJEMA 11/2010 DE DE OCTUBRE DE 2010
GRUPOS ASIGNATURAS Y COEFICIENTE PONDERACIÓN**

CUERPO GENERAL - ESCALA DE OFICIALES

GRUPO I: COEFICIENTE 10			GRUPO II: COEFICIENTE 9		GRUPO III: COEFICIENTE 7		GRUPO IV: COEFICIENTE 5	
Maniobra y Navegación I,II,III,IV,V	(NM)	24,5	T. FIN DE GRADO	(GND)	12	Educación Física I,II,III,IV,V	(NM)	9
Lengua Inglesa I,II,III,IV,V	(NM)	20	Física I,II	(GD)	12	Formación Militar I,II,III	(NM)	7
Táctica Naval I,II,III	(NM)	13	Formación Naval Militar I,II,III,IV	(NM)	11	Álgebra y estadística	(GN/D)	9 (6)
Inglés I,II	(GD)	12	Cálculo I	(GD)	6	Introducción a la gestión empresarial	(GND)	6
Sistemas de Armas y Tiro Naval I,II	(NM)	6,5	Informática para la ingeniería	(GD)	6	Cálculo II y ecuaciones diferenciales	(GD)	6
Ingeniería térmica	(GD)	6	Termodinámica y transmisión de calor	(GD)	6	Fundamentos de electrotecnia	(GND)	6
Máquinas de fluidos	(GD)	6	Mecánica de fluidos	(GD)	6	Tecnología medioambiental	(GND)	6
Instalaciones y construcción naval	(GD)	6	Teoría de máquinas y mecanismos	(GD)	6	Fundamentos de automática	(GND)	6
Máquinas y motores navales	(GD)	6	Tecnología electrónica	(GD)	6	Fundamentos de Organización de empresas	(GN/D)	6 (5)
Sistemas de control y sensores navales	(GD)	6	Teoría de estructuras y construcciones industriales	(GD)	6	Formación Militar Básica I,II	(NM)	3
Seguridad Interior y SEGOP I,II	(NM)	3,5	Ampliación de informática	(GD)	6	Derecho Marítimo	(NM)	3
Logística y gestión de recursos en la Armada	(NM)	3	Sistemas de radiocomunicaciones	(GD)	6	Historia Naval	(NM)	2,5
Liderazgo	(NM)	2	Comunicaciones I,II	(NM)	4	Logística operativa	(NM)	1
			Plataforma Naval	(NM)	2			

6	ECTS	Actividad formativa complementaria
---	------	------------------------------------

Código:	Asignatura:
(NM)	Naval Militar
(GD)	Grado Dual
(GND)	Grado No Dual



**ANEXO I INSTRUCCIÓN PERMANENTE AJEMA 11/2010 DE DE OCTUBRE DE 2010
CUADRO SINÓPTICO DE MATERIAS / ASIGNATURAS**

CUERPO INFANTERÍA DE MARINA - ESCALA DE OFICIALES

GRUPO I: COEFICIENTE 10			GRUPO II: COEFICIENTE 9			GRUPO III: COEFICIENTE 7			GRUPO IV: COEFICIENTE 5		
Lengua Inglesa I,II,III,IV,V	(NM)	20	Física I,II	(GD)	12	Educación Física I,II,III,IV,V	(NM)	9,5	Expresión gráfica	(GND)	9
Táctica Anfibia I,II,III,IV	(NM)	12	T. FIN DE GRADO	(GND)	12	Álgebra y estadística	(GN/D)	9 (6)	Química	(GND)	6
Inglés I,II	(GD)	12	Formación Naval Militar I,II,III,IV	(NM)	11	Formación Militar I,II,III	(NM)	7	Ciencia y tecnología de los materiales	(GND)	6
Operaciones Anfibias I,II	(NM)	8,5	Informática para la ingeniería	(GD)	6	Introducción a la gestión empresarial	(GND)	6	Resistencia de materiales	(GND)	6
Sistemas de Armas y Tiro I,II	(NM)	7	Termodinámica y transmisión de calor	(GD)	6	Cálculo II y ecuaciones diferenciales	(GD)	6	Sistemas de producción y fabricación	(GND)	6
Ingeniería térmica	(GD)	6	Mecánica de fluidos	(GD)	6	Fundamentos de electrotecnia	(GND)	6	Elasticidad y ampliación de resistencia de materiales	(GND)	6
Máquinas de fluidos	(GD)	6	Teoría de máquinas y mecanismos	(GD)	6	Tecnología medioambiental	(GND)	6	Ingeniería de materiales	(GND)	6
Automóviles	(GD)	6	Tecnología electrónica	(GD)	6	Fundamentos de automática	(GND)	6	Ingeniería gráfica	(GND)	6
Topografía y construcción	(GD)	6	Teoría de estructuras y construcciones industriales	(GD)	6	Fundamentos de Organización de empresas	(GN/D)	6 (5)	Ingeniería de fabricación y calidad dimensional	(GND)	6
Sistemas de control y sensores navales	(GD)	6	Ampliación de Informática	(GD)	6	Formación Militar Básica I,II	(NM)	3	Diseño de máquinas	(GND)	6
Artillería y Coordinación de Fuegos	(NM)	4,5	Sistemas de radiocomunicaciones	(GD)	6	Derecho Marítimo	(NM)	3	Oficina técnica y proyectos	(GND)	6
Logística y gestión de recursos en la Armada	(NM)	3	Cálculo I	(GD)	6	Historia Naval	(NM)	2,5			
Zapadores	(NM)	3	Maniobra y Navegación I,II (IM)	(NM)	4						
Apoyos de Servicio de Combate	(NM)	2,5	Comunicaciones I,II (IM)	(NM)	4						
Seguridad y Protección	(NM)	2,5	Topografía II	(NM)	2						
Liderazgo	(NM)	2	Inteligencia	(NM)	2						
Topografía I	(NM)	2									

6	ECTS	Actividad formativa complementaria
---	------	------------------------------------

Código:	Asignatura:
(NM)	Naval Militar
(GD)	Grado Dual
(GND)	Grado No Dual



**ANEXO II INSTRUCCIÓN PERMANENTE AJEMA 11/2010 DE DE OCTUBRE DE 2010
CUADRO SINÓPTICO DE MATERIAS / ASIGNATURAS CON COEF. PONDERACIÓN Y ECTS**

CUERPO GENERAL - ESCALA DE OFICIALES

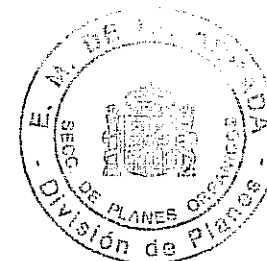
1º			2º			3º			4º			5º			
Asignatura		COEF.	ECTS	Asignatura		COEF.	ECTS	Asignatura		COEF.	ECTS	Asignatura		COEF.	ECTS
TÍTULO DE GRADO	Cálculo I	9	6	Cálculo II y ecuaciones diferenciales	7	6	Tecnología electrónica	9	6	Ingeniería gráfica	5	6	Oficina técnica y proyectos	5	6
	Física I	9	6	Ciencia y tecnología de los materiales	5	6	Inglés I	10	6	Teoría de estructuras y construcciones industriales	9	6	Inglés II	10	6
	Expresión gráfica	5	9	Termodinámica y transmisión de calor	9	6	Elasticidad y ampliación de resistencia de materiales	5	6	Ingeniería de fabricación y calidad dimensional	5	6	Sistemas de control y sensores navales	10	6
	Informática para la Ingeniería	9	6	Resistencia de materiales	5	6	Ingeniería de materiales	5	6	Diseño de máquinas	5	6	Ampliación de informática	9	6
	Álgebra y estadística	7	9	Mecánica de fluidos	9	6	Fundamentos de automática	7	6	Instalaciones y construcción naval	10	6			
	Física II	9	6	Teoría de máquinas y mecanismos	9	6	Fundamentos de Organización de empresas	7	6	Máquinas y motores navales	10	6	T. FIN DE GRADO	9	12
	Química	5	6	Sistemas de producción y fabricación	5	6	Ingeniería térmica I	10	6						
	Introducción a la gestión empresarial	7	6	Fundamentos de electrotecnia	7	6	Máquinas de fluidos	10	6						
				Tecnología medioambiental	7	6	Sistemas de radiocomunicaciones	9	6						
		54		54		54		36		36					
ESPECÍFICAS	Educación Física I	7	2	Educación Física II	7	2	Educación Física III	7	1,5	Educación Física IV	7	1,5	Educación Física V	7	2
	Formación Naval Militar I	9	3,5	Formación Naval Militar II	9	3	Formación Naval Militar III	9	3	Formación Naval Militar IV	9	1,5	Liderazgo	10	2
	Formación Militar Básica I	7	1,5	Formación Militar I	7	2	Lengua Inglesa III	10	2	Formación Militar II	7	2,5	Lengua Inglesa V	10	3,5
	Formación Militar Básica II	7	1,5	Lengua Inglesa II	10	3	Maniobra y Navegación III.	10	6	Formación Militar III	7	2,5	Maniobra y Navegación V	10	2
	Lengua Inglesa I	10	3	Maniobra y Navegación II	10	4	Seguridad Interior y SEGOP	10	1,5	Lengua Inglesa IV	10	8,5	Logística operativa	7	1
	Maniobra y Navegación I	10	4,5	Táctica Naval I	10	2	Sistemas de Armas y Tiro Naval I	10	2	Logística y gestión de recursos en la Armada.	10	3	Táctica Naval III	10	9
	Plataforma Naval	9	2	Comunicaciones I	9	2	Táctica Naval II	10	2	Derecho Marítimo.	7	3	Comunicaciones II	9	2
									Historia Naval.	7	2,5	Sistemas de Armas y Tiro Naval II.	10	4,5	
									Maniobra y Navegación IV	10	8	Seguridad Interior II	10	2	
		18		18		18		33		28					
TOTAL		72		72		72		69		64					
Actividad formativa complementaria															6

En 5º curso se podrá cursar Lengua Francesa como optativa de 3,5 ECTS en lugar de Lengua Inglesa V para todos aquellos alumnos que hayan alcanzado el nivel B2 exigido

TOTAL

355

En negrita y sombreado en gris las duales



**ANEXO II INSTRUCCIÓN PERMANENTE AJEMA 11/2010 DE 10 DE OCTUBRE DE 2010
CUADRO SINÓPTICO DE MATERIAS / ASIGNATURAS CON COEF. PONDERACIÓN Y ECTS**

CUERPO INFANTERÍA DE MARINA - ESCALA DE OFICIALES

		1º			2º			3º			4º			5º		
		Asignatura	COEF.	ECTS	Asignatura	COEF.	ECTS	Asignatura	COEF.	ECTS	Asignatura	COEF.	ECTS	Asignatura	COEF.	ECTS
TÍTULO DE GRADO	Cálculo I	9	6	Cálculo II y ecuaciones diferenciales	7	6	Tecnología electrónica	9	6	Ingeniería gráfica	5	6	Oficina técnica y proyectos	5	6	
	Física I	9	6	Ciencia y tecnología de los materiales	5	6	Inglés I	10	6	Teoría de estructuras y construcciones industriales	9	6	Inglés II	10	6	
	Expresión gráfica	5	9	Termodinámica y transmisión de calor	9	6	Tecnología medioambiental	7	6	Ingeniería de fabricación y calidad dimensional	5	6	Sistemas de control y sensores navales	10	6	
	Informática para la Ingeniería	9	6	Resistencia de materiales	5	6	Ingeniería de materiales	5	6	Diseño de máquinas	5	6	Ampliación de informática	9	6	
	Álgebra y estadística	7	9	Mecánica de fluidos	9	6	Fundamentos de automática	7	6	Automóviles	10	6				
	Física II	9	6	Teoría de máquinas y mecanismos	9	6	Fundamentos de Organización de empresas	7	6	Topografía y construcción	10	6	T. FIN DE GRADO	9	12	
	Química	5	6	Sistemas de producción y fabricación	5	6	Ingeniería térmica I	10	6							
	Introducción a la gestión empresarial	7	6	Fundamentos de electrotecnia	7	6	Máquinas de fluidos	10	6							
				Elasticidad y ampliación de resistencia de materiales	5	6	Sistemas de radiocomunicaciones	9	6							
			54		54			54			36			36		
ESPECÍFICAS	Educación Física I	7	2	Educación Física II	7	2	Educación Física III	7	2	Educación Física IV	7	1,5	Educación Física V	7	2	
	Formación Naval Militar I	9	3,5	Formación Naval Militar II	9	3	Formación Naval Militar III	9	3	Formación Naval Militar IV	9	1,5	Liderazgo	10	2	
	Formación Militar Básica I	7	1,5	Formación Militar I	7	2	Lengua Inglesa III	10	2	Formación Militar II	7	2,5	Lengua Inglesa V	10	3,5	
	Formación Militar Básica II	7	1,5	Lengua Inglesa II	10	3	Táctica Anfibia III	10	3	Formación Militar III	7	2,5	Operaciones Anfibia II	10	5,5	
	Lengua Inglesa I	10	3	Táctica Anfibia II	10	2,5	Operaciones Anfibia I	10	3	Lengua Inglesa IV	10	8,5	Apoyos de Servicio de Combate	10	2,5	
	Táctica Anfibia I	10	2,5	Sistemas de Armas y Tiro I	10	4	Topografía II	9	2	Logística y gestión de recursos en la Armada	10	3	Artillería y Coordinación de Fuegos	10	4,5	
	Topografía I	10	2	Comunicaciones I (IM)	9	1,5	Sistemas de Armas y Tiro II	10	3	Derecho Marítimo	7	3	Comunicaciones II (IM)	9	2,5	
	Maniobra y Navegación I (IM)	9	2						Historia Naval	7	2,5	Zapadores	10	3		
									Maniobra y Navegación II (IM)	9	2	Seguridad y Protección	10	2,5		
									Táctica Anfibia IV	10	4					
								Inteligencia	9	2						
		18		18			18			33			28			
TOTAL		72		72			72			69			64			
														Actividad formativa complementaria	6	

En 5º curso se podrá cursar Lengua Francesa como optativa de 3,5 ECTS en lugar de Lengua Inglesa V para todos aquellos alumnos que hayan alcanzado el nivel B2 exigido

TOTAL

355

En negrita y sombreado en gris las duales

