

# **Desarrollo de un modelo de sistema de evaluación 360° de la capacidad de liderazgo y gestión del talento en el ámbito del Ejército de Tierra.**

**Autor:** Macías Martínez, Eduardo

**Director/es:** Rodríguez Rodríguez, Fco. Javier y Carreño Fernández, Agustín Luis.

Contacto: [eduardomaciasmartinez@gmail.com](mailto:eduardomaciasmartinez@gmail.com)

---

## **Resumen:**

Los líderes del Ejército de Tierra (en adelante ET) deberán desarrollar nuevas habilidades para abordar los nuevos desafíos y hacer frente a nuevos retos en los posibles escenarios, o contextos operativos de actuación del ET, en el entorno operativo 2035 y los cambios que éste deberá afrontar para adaptarse con éxito al carácter incierto y complejo de dicho entorno. Sus responsabilidades esenciales consistirán en construir equipos cohesionados y comprometidos con la misión de la institución y ser innovadores, creativos y capaces de tomar decisiones de forma ágil ante situaciones complejas. Para lograrlo, los líderes de hoy en día necesitan disponer de información precisa acerca del valor que puede proporcionar cada miembro del equipo o unidad que lidera, aquéllos que consiguen reforzar el compromiso del resto de los miembros con su visión y la misión, así como identificar y gestionar el liderazgo tóxico que pueda resultar perjudicial para la institución.

La evaluación de la capacidad de liderazgo y la gestión del talento (en adelante GT) es un importante reto para el ET de cara al futuro. Para conseguir la agilidad y flexibilidad que el ET requerirá para superar el desafío que representa el horizonte 2035, éste tendrá que afrontar nuevos sistemas para la evaluación de la capacidad de liderazgo de su personal y una adecuada gestión de dicho personal para posibilitar su desarrollo. El presente trabajo pretende, inicialmente abordar un estudio de las tendencias existentes actualmente en nuestras Fuerzas Armadas y el ET de los Estados Unidos (además de canalizar las conclusiones de un importante proyecto de investigación realizado referente al desarrollo del liderazgo en el ET), y posteriormente poder estudiar, desarrollar y proponer un modelo de sistema de evaluación 360°, también conocido como evaluación integral, de la capacidad de liderazgo y GT en ámbito del ET.

**Palabras clave:** Liderazgo, Evaluación 360°, Feedback, Gestión del Talento, Ejército de Tierra

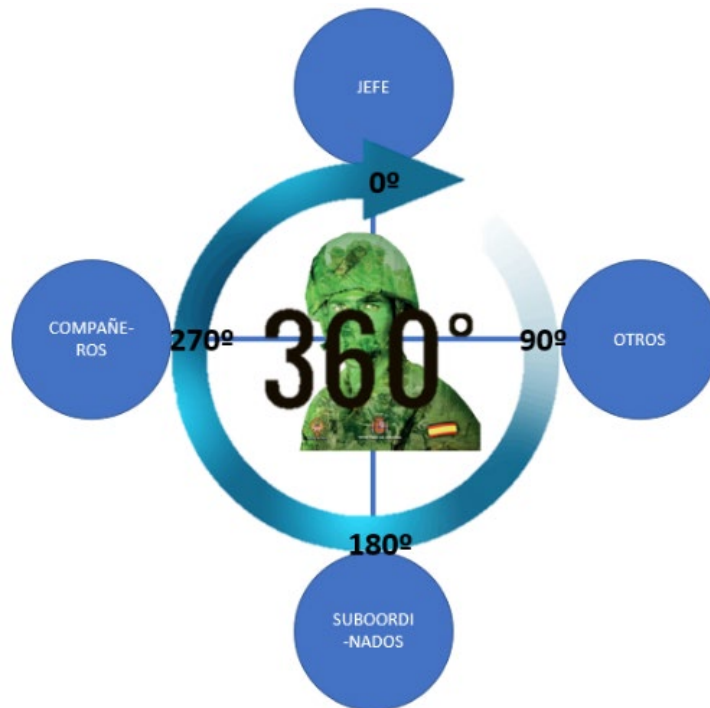
---

## 1. Introducción

### 1.1. Evaluaciones 360°

La evaluación 360° (también conocida como sistema integral de evaluación, 360-degree feedback, multi-rater feedback, multi source feedback, o multi source assessment) surge durante la segunda Guerra Mundial, pero no será hasta la década de los cincuenta cuando se empezará a emplear.

Las evaluaciones de los supervisores o jefes son la forma más común de medir el desempeño de los trabajadores o subordinados. Sin embargo, en muchos trabajos, un supervisor o jefe directo no es la única persona que está en disposición de evaluar el trabajo de una persona, incluso podríamos decir que en muchos puestos de trabajo es posible que el supervisor directo ni siquiera sea el mejor posicionado para proporcionar una evaluación precisa de ciertos aspectos de la labor que realiza su trabajador o subordinado. Como resultado, muchos expertos en evaluación de personal han concluido que las calificaciones de los supervisores a veces pueden proporcionar imágenes incompletas del desempeño de los empleados [1]. Una evaluación 360° que incluye auto calificaciones y feedback de compañeros, subordinados y otros (como clientes, personas ajenas a la organización con la que deben relacionarse para el desempeño de sus cometidos, etc.) además del supervisor o superior, es una herramienta diseñada que puede ayudar a completar algunas calificaciones que los superiores no llegan a conocer.



### 1.2. Evaluaciones 360° en el ámbito militar

El sistema actual de evaluación a través de los informes personales de calificación (IPEC, s), consistente en evaluaciones de arriba hacia abajo, en las que los supervisores califican a sus subordinados, no brinda una oportunidad formal para que subordinados y compañeros de rango similar participen en la evaluación de la capacidad de liderazgo de un líder. En una organización tan jerárquica como las Fuerzas Armadas (FAS) esto podría significar que aspectos tan importantes como el desempeño profesional, prestigio o la capacidad de liderazgo quedaran parcialmente evaluados.

Una evaluación de 360 grados se convierte en un método que algunos piensan que sería útil para ayudar a llenar esos “vacíos”.

En el ámbito de las FAS existe una tendencia hacia una estrategia de liderazgo 360° y por consiguiente, a la evaluación de éste en este sentido, aunque se puede considerar que está en una fase incipiente y que requiere un profundo estudio y desarrollo del concepto de evaluación 360° para las FAS.

En relación con evaluaciones 360° cabe destacar la dilatada experiencia que tiene el Ejército de los Estados Unidos en evaluaciones MSF (Multi-Source Feedback), que a través del CALP (Center for the Army Professional and Leadership) realiza estudios, desarrolla productos y brinda servicios para fortalecer la Profesión del Ejército, mejorar el liderazgo y apoyar el desarrollo de líderes

### *1.3. Evaluación actual del liderazgo en el ET*

En lo que se refiere a la actual evaluación de la capacidad de liderazgo y su desarrollo en el ET, se puede decir:

- Hoy por hoy, las evaluaciones de la capacidad de liderazgo en el ET las realiza el superior jerárquico, apoyados por otros superiores (no directos) que en muchos casos no disponen de la información necesaria sobre el desempeño de cometidos del militar a evaluar. Estas calificaciones por parte de los superiores se realizan como un proceso de evaluación anual de la labor del subordinado y tienen repercusión directa en los procesos de evaluación de éste.
- Las competencias y aptitudes relacionadas con la capacidad de liderazgo son medidas por un cuestionario de 17 preguntas, que corresponden a la evaluación de un concepto diferente.
- Existen condicionantes, ajenos al personal evaluador, que pueden interferir en el resultado de la evaluación y en consecuencia afectar al resultado fidedigno.
- La orientación del evaluado se limita en unos comentarios por escritos que realiza el superior en el IPEC y los derivados de la reunión con el militar al objeto de valorar el resultado. En ocasiones esta orientación puede ser deficiente motivada por aspectos como:
  - No disponer el superior de un conocimiento preciso del desarrollo del liderazgo del evaluado, al realizarse la evaluación únicamente en sentido descendente.
  - La falta de aptitud del superior para llevar a cabo labores de orientación.
- El resultado de estos IPEC, s, y por ende de la capacidad de liderazgo incide directamente, en mayor o menor medida, según sea el sistema de ascenso en la evaluación del militar.
- Actualmente en el ET, no se analiza ni se gestiona la evolución de los conceptos de valoración del IPEC y por ende, de la capacidad de liderazgo a lo largo de la trayectoria de un militar.

## **2. Desarrollo**

### *2.1 Modelo de liderazgo en el ET*

El entorno operativo en el que previsiblemente operará el ET en el año 2035 les exigirá afrontar ciertos retos, así como situaciones negativas y adversas ajenas a la institución que pueden atentar contra ésta, pero también identificar oportunidades o factores positivos que se presentan en este entorno y que pueden ser aprovechados.

Entre las características de un ET bien adaptado al Entorno operativo 2035, el recurso humano, las personas, siguen siendo el elemento primordial pues es el que dirige y coordina las ideas (doctrina y conceptos) y los medios (material e infraestructuras). Esas personas que cumplen en las Fuerzas Armadas la función directiva son los mandos y para el militar el mando supone liderar y dirigir.

El modelo de liderazgo 360° se debe construir sobre la sólida base de los valores de ET y, compartiendo puntos en común con los de otras organizaciones e instituciones militares y civiles, se debe adaptar perfectamente a la realidad de una organización jerarquizada y disciplinada como es el ET. Este modelo de liderazgo aumenta el entusiasmo, compromiso individual y proactividad; facilita la colaboración, coordinación e integración del trabajo colectivo y aprovecha al máximo el potencial y talento de cada miembro del equipo.

## 2.2 Desarrollo actual del liderazgo en el ET

Entre junio de 2012 y marzo de 2015 la *Sección de Investigación de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), del Mando de Doctrina del ET (MADOC)* llevó a cabo un programa de investigación del desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra [2].

En base al resultado del estudio realizado se identifica un modelo de liderazgo válido para el ET definido por **once dimensiones de conductas** del líder, cuya presencia puede ser medida mediante tasas de frecuencia. El modelo ha puesto a prueba el impacto de esas dimensiones sobre **once criterios de efectividad**, lo que permite modificar y orientar a los mandos militares, en función de su nivel, hacia la adopción de aquellos estilos de mando y conductas que favorecen, entre otras: la lealtad del subordinado, la cohesión del grupo, la moral de la unidad y el compromiso con el Ejército.

Igualmente se estableció un índice de excelencia que permite conocer las características de los cuadros de mando que consiguen los mejores resultados sobre sus subordinados. La comparación de los resultados con el liderazgo excelente permitirá a los mandos del Ejército conocer qué áreas y competencias de su estilo de mando deben potenciar o, por el contrario, evitar para alcanzar la excelencia en su liderazgo, entendiendo como tal la consecución de los máximos resultados positivos del personal y unidades que dirigen, de acuerdo con las demandas de la organización.

En resumen, con dicha investigación, y a partir del método científico, se ha definido un modelo de liderazgo propio del ET. En él se describen las conductas, actitudes, preferencias y efectividad de los mandos militares en las dimensiones del liderazgo. Igualmente permite concretar en valores numéricos la magnitud de cada una de las dimensiones de conducta del líder, lo que ofrece la posibilidad de establecer comparaciones y evaluar la eficacia de las acciones que puedan llevar a cabo para el perfeccionamiento del liderazgo en el ET.

## 3. Resultado y discusión

El modelo de sistema de evaluación 360° de la capacidad de liderazgo y GT en el ámbito del ET propuesto en el presente trabajo pretende, por un lado, evaluar la capacidad de liderazgo del personal del ET en el desempeño de sus cometidos, participando en dicha evaluación los superiores inmediatos, compañeros y subordinados directos del militar a evaluar. Por otro lado, este modelo pretende proporcionar apoyo al personal evaluado para comprender y aceptar<sup>1</sup> el resultado de sus evaluaciones

---

<sup>1</sup> En base a la confidencialidad, seguridad psicológica, y autoconciencia que proporcionan el feedback de este tipo de evaluaciones.

360°, así como guiarles para desarrollar sus conductas y actitudes a través de la creación de un plan de desarrollo de liderazgo individualizado.

Los objetivos de este sistema de evaluación 360° de la capacidad de liderazgo y GT en el ámbito del ET son:

- Realizar una evaluación global, completa y objetiva de la capacidad de liderazgo del militar evaluado.
- Proporcionar al evaluado un feedback procedentes de su ámbito de trabajo (superiores, compañeros y subordinados).
- Aumentar el propio conocimiento del evaluado de su capacidad de liderazgo.
- Realizar una planificación del desarrollo de la capacidad de liderazgo del evaluado.
- Establecerse como una herramienta de apoyo a metodología del Aprendizaje Cooperativo.
- Convertirse en un catalizador del desarrollo de líderes.
- Proporcionar un elemento de juicio para posibilitar el GO o NO GO para ocupar los puestos de especial responsabilidad que se determinen.
- Ser concepto con incidencia en los procesos de evaluación del personal militar.

Para ello el sistema estará compuesto por:

- La herramienta de Evaluación de 360°, que posibilita la introducción, análisis y gestión de información y generación de informes.
- Órganos de orientación y planificación para desarrollo del liderazgo.



Figura 3-1 Exposición de procesos de Evaluación 360° (elaboración propia)

Una vez establecidos en detalle los requisitos del sistema por el órgano competente del ET, el diseño del sistema debería realizarse en base a la Arquitectura Global (AG) CIS/TIC [3] que constituye la principal referencia técnica para llevar a cabo la identificación y el desarrollo normalizado de todas las capacidades CIS/TIC que precisa el Ministerio de Defensa.

## 4. Conclusiones

### 4.1 Conclusiones generales

El liderazgo en el futuro de las FAS españolas merece ser considerado con una visión prospectiva, amplia, comprensiva y armónica de sus diferentes conceptos, componentes y métodos. Así, se logrará que nuestros militares adquieran una competencia en liderazgo que esté al nivel de otras capacidades morales, técnicas, tácticas y logísticas.

Las calificaciones de los supervisores o jefes son la forma más común de medir el desempeño de los trabajadores o subordinados y por tanto su capacidad de liderazgo. Estudios en evaluación de personal han notado que las calificaciones de los supervisores a veces pueden proporcionar imágenes incompletas del desempeño de los empleados. Una evaluación 360°, que incluye auto calificaciones y feedback de compañeros, subordinados y otros (como clientes, personas ajenas a la organización con la que deben relacionarse para el desempeño de sus cometidos, etc.) además del supervisor o superior, es una herramienta que puede ayudar a completar algunos vacíos de las calificaciones que realizan los superiores y no llegan a conocer.

En este aspecto, y aunque podría considerarse que aún se encuentran en fase experimental, el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire, empiezan a estudiar, al igual que hacen otros países de nuestro entorno militar (EE. UU) la necesidad de contemplar el empleo de la política de evaluación de 360°.

El modelo de liderazgo 360° del ET debe interpretar al líder en su dimensión personal primero y en sus relaciones con los demás después. Este modelo prima el desarrollo de determinadas actitudes y hábitos de comportamiento que darán lugar a las capacidades que se consideran básicas para ejercer eficazmente el liderazgo y que permitirán crear conciencia de la situación, crear relaciones, crear visiones compartidas y crear valor en beneficio del grupo.

A partir del estudio realizado en el PINV 110/11 se ha identificado un modelo de liderazgo válido para el ET definido por **once dimensiones de conductas** del líder. El modelo ha puesto a prueba el impacto de esas dimensiones sobre **once criterios de efectividad**, lo que permite modificar y orientar a los mandos militares, en función de su nivel, hacia la adopción de aquellos estilos de mando que se consideren más oportunos para cada circunstancia.

En base a la necesidad de cubrir los vacíos existentes en un modelo de evaluación jerárquica existente actualmente en el ET y teniendo en cuenta los resultados y conclusiones obtenidos del PIN 110/11, se considera la necesidad de establecer un modelo de sistema de evaluación 360° de la capacidad de liderazgo y GT para el ET.

Siendo, entre otras las funciones del Centro de Sistemas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (CESTIC) *“el diseño, la obtención y la configuración de los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones y de la seguridad de la información para garantizar la normalización, homologación y estandarización de dichos sistemas y su plena interoperabilidad, en el marco de la Infraestructura Integral de Información para la Defensa (I3D)”*, una vez desarrollado por el órgano correspondiente del ET (MADOC) el documento de especificaciones y requisitos del sistema, éste debe elevarse a este órgano a través de la Jefatura de los Sistemas de Información y Telecomunicaciones y Asistencia Técnica (JCISAT) del ET, para llevar a cabo su diseño, implantación y puesta en producción del Servicio TIC/CIS siguiendo el catálogo unificado de estándares de la AG CIS/TIC.

#### 4.2 Líneas futuras

Materializar por parte del ET el impulso necesario para fomentar la cultura de liderazgo 360°, invirtiendo para ello el tiempo y los recursos económicos necesarios, alineándose de esta manera con el proceso de cambio del ET denominado «Fuerza 35». [4].

Si se decidiera implantar el modelo de sistema de evaluación 360° de la capacidad de liderazgo y GT, éste debería implantarse como una evolución y no como una revolución.

#### 4.3 Reflexión final

Actualmente son varios los programas de seguridad y defensa que están en marcha en nuestras FAS [5], con un importante presupuesto económico asignado.

¿Cuánto dinero y tiempo se estaría dispuesto a invertir en el elemento primordial que dirige y coordina las ideas (doctrina y conceptos) y los medios (material e infraestructuras), y que posibilitaría unas FAS eficientes y adaptadas al Entorno Operativo 2035?



Figura 4-2. Inversión en GT en las FAS (elaboración propia).

#### Agradecimientos

Especial agradecimiento al siguiente personal por su apoyo para la realización del presente trabajo:

- Fco. Javier Rodríguez Rodríguez (Director TFM).
- Tcol. De Infantería D. Agustín Luis Carreño Fernández (Departamento Liderazgo ET).
- Cte. Psicólogo. Dña. María del Pilar Gallardo Rodríguez (Programa De Investigación 110/11 “Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra”).

## Referencias

1. RAND Corporation, ¿360- degree assessment, Are the right tool for USA army? 2015.
2. MADOC, Programa De Investigación 110/11 “Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra”,2011.
3. Secretaria de Estado de Defensa, Instrucción 58/2016, de 28 de octubre, del Secretario de Estado de Defensa, por la que se aprueba la Arquitectura Global de Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicaciones del Ministerio de Defensa, 2016.
4. Ejército de Tierra, FUERZA 35, Madrid, 2019.
5. Ministerio de Defensa, <https://www.defensa.gob.es/gabinete/notasPrensa/2018/12/DGC-181214-inversion.html>, fecha consulta 23/09/2021.