



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

*La gestión del talento en la escala de tropa y marinería como
factor estratégico de la Armada: Capacidades y especialización*

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Daniel Velasco Marcos

DIRECTORES: Francisco Javier Rodríguez Rodríguez
Alicia Vázquez Carpentier

CURSO ACADÉMICO: 2020-2021

Universida_{de}Vigo



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

*La gestión del talento en la escala de tropa y marinería como
factor estratégico de la Armada: Capacidades y especialización*

Grado en Ingeniería Mecánica

Intensificación en Tecnología Naval
Cuerpo General / Infantería de Marina

UniversidadeVigo

RESUMEN

Ante un entorno actual definido como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), y de cara a la mejora de la competitividad, las instituciones necesitan abordar adecuadamente la gestión del talento como factor estratégico (adoptando líneas de acción para la captación, retención, identificación y formación). En este sentido, se desarrollan actuaciones como la *Marca del Empleador* o *Employer Branding*, que se puede definir como el conjunto de medidas desarrolladas por una organización que pretende generar referencias y reputación corporativa, hacer las organizaciones atractivas a los mejores, y atraer y captar talento; pues la clave se sitúa en conseguir que las personas con el talento más alineado a los objetivos organizativos sean las que quieran entrar en la organización.

En este contexto, la Armada se encuentra en pleno periodo de actualización frente a este nuevo desafío relativo a la mejora de la gestión del talento, circunstancia que se refleja en documentos tales como “*Líneas Generales de la Armada 2017*” y “*Visión Armada 4.0*”. Además, la gestión del talento está siendo interiorizada por el Ministerio de Defensa, tal y como refleja la reciente creación del documento de trabajo científico-técnico “*Entorno Operativo 2035*”, el cual asume el entorno como VUCA y que aborda cómo han de ser las FAS para adaptarse a los desafíos futuros. Para ello, las FAS han creado (año 2020) el “*Taller EO 2035*” organizado en 9 grupos de trabajo, relativos a potenciales áreas de cambio, dentro de los cuales se encuentra: “*Mejorar la gestión del talento*”, cuyas conclusiones se encuentran actualmente en fase de aplicación. Así, según se indica en el documento del trabajo: “*La incertidumbre del EO 2035 y la complejidad de las operaciones militares exigirá profesionales con determinación, iniciativa, agilidad, flexibilidad, creatividad y capacidad de adaptación. Será preciso, asimismo, la captación y retención de aquellos que mejor sirvan a los intereses de la Institución, así como facilitar el trasvase de personal a otras instituciones civiles de posibles excedentes*”.

Por todo ello, el presente TFG abordará la posible mejora de la gestión del talento en la escala de tropa y marinería, mediante la aplicación de técnicas de ingeniería de dirección de personas basada en talento (DPT), tratando de aportar líneas estratégicas de actuación y focalizando la atención, sobre todo, en los siguientes conceptos:

- Mejora de la imagen de marca.
- Aprovechamiento de las capacidades existentes.
- Incremento del rendimiento, motivación y prestigio.

PALABRAS CLAVE

Captación de talento, Retención de talento, Desarrollo del talento, Evaluación del talento, Marca del empleador.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría dedicarle este trabajo a mi familia, los cuales están en los momentos buenos y sobre todo malos. Es por ellos que estos años han merecido la pena, y el esfuerzo y dedicación de este proyecto, va por ellos. Doña María de los Ángeles Marcos Gutiérrez, don Luis Enrique Velasco, doña Paula Velasco Marcos, don Álvaro Esteban Velasco y a don Eduardo Esteban Cantalapiedra.

En segundo lugar, querría agradecerles en especial a mis tutores, don Francisco Javier Rodríguez Rodríguez y doña Alicia Vázquez Carpentier, su esfuerzo y apoyo a la hora de la elaboración de este proyecto, así como a todos los profesores con los que he coincidido en la Escuela.

A todos mis compañeros de la escala de tropa y marinería, que me han trasladado todas las recomendaciones posibles de cara a incrementar la eficiencia de esta nuestra institución, todo ello con el fin de mejorar cada día un poco mas. Es por ellos, don Manuel Vázquez, don Guillermo Cabezas Cerezo, y don Antonio Luis Domínguez Ruiz.

Además, antiguos compañeros de promoción como don Manuel Antonio Ruiz Sánchez por orientarme en mi proyecto, y a don Fernando Pérez Cerezuela y don Alejandro Pérez Seoane por trasladarme la visión actual de la escala de tropa y marinería desde otra perspectiva.

Y en especial, a la Armada española por haberme dado la oportunidad de crecer desde la escala de tropa y marinería hasta mi posición actual gracias a un alto grado de confianza. También destacar a los mandos que tuve en mi etapa como soldado, ya que sin ellos, nunca habría dado el paso para estar hoy donde estoy.

CONTENIDO

Contenido	1
Índice de Figuras	3
Índice de Tablas.....	5
1 Motivación y objetivos	7
1.1 Motivación	7
1.2 Objetivos	7
1.3 Metodología	8
2 Antecedentes	11
2.1 La Armada en la Gestión del talento.....	11
2.2 Evolución de las personas	11
2.3 Cambios en el ámbito empresarial	12
2.3.1 Cambios digitales.....	13
2.3.2 Cambios culturales.....	13
2.3.3 Cambios demográficos	14
2.4 Retos a los que se enfrentan las organizaciones.....	15
3 La gestión de talento.....	17
3.1 ¿Qué es el talento?	17
3.2 Gestión del talento	17
3.2.1 Alcance de la G.T	17
3.2.2 Elemento diferenciador.....	17
3.2.3 Flexibilidad	18
3.2.4 Errores.....	19
3.3 Análisis del alcance de la Gestión de Talento.....	19
3.3.1 Captación y selección	19
3.3.2 Evaluación del desempeño.....	19
3.3.3 Desarrollo de las personas	25
3.3.4 Retención	25
3.4 Tendencias 2021	26
3.4.1 Reclutamiento	26
3.4.2 Teletrabajo	26
3.4.3 Digitalización y tecnología	26
3.4.4 Desarrollo de habilidades	26

3.4.5 Promoción interna.....	27
3.4.6 Motivación	27
3.4.7 Agilidad	27
3.4.8 Diversidad e inclusión	29
3.5 Marca del empleador (ME)	29
3.5.1 ¿Qué es el Employer Branding (EB) o Marca del empleador (ME)?	29
3.5.2 Estrategia Employer Branding.....	30
3.5.3 Ventajas Employer Branding.....	30
3.5.4 Diversidad e inclusión	31
3.5.5 Onboarding [45].....	31
3.5.6 ¿Quién se encarga de la Marca del Empleador dentro de una organización?.....	32
3.5.7 Elaboración de la estrategia como marca empleadora.....	33
4 El modelo de gestión de talento en organizaciones de referencia	35
4.1 La gestión de talento en el ámbito empresarial: algunos ejemplos	35
4.1.1 IKEA.....	35
4.1.2 El Corte Inglés	39
4.1.3 Marriott International.....	41
4.2 La aplicación de la gestión del talento en otros cuerpos del ejército	45
4.2.1 USMC	45
4.2.2 ROYAL MARINES.....	50
4.2.3 EJÉRCITO DE TIERRA	52
5 Implementación en la escala de tropa y marinería	55
5.1 Situación actual	55
5.2 Captación del talento.....	56
5.3 Desarrollo.....	59
5.4 Evaluación del desarrollo	60
5.5 Retención	62
6 Conclusiones y líneas futuras	65
6.1 Conclusiones	65
6.2 Líneas futuras	67
7 Bibliografía.....	69
Anexo I: Glosario	73
Anexo II: Retención del talento.....	74
Anexo III: IPECS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Análisis de la evolución generacional [1].....	12
Figura 2-2 Simbiosis entre digital y humano [2].....	13
Figura 2-3 Visita AJEMA curso 20/21 en el CUD-ENM [3].....	14
Figura 2-4 Análisis de las generaciones [4]	14
Figura 3-1 Aptitudes interpersonales requeridas y análisis [1]	20
Figura 3-2 Pestaña 1, Competencias por cada departamento a evaluar [2].....	22
Figura 3-3 Pestaña 2, configuración y valoración de empleados [2]	23
Figura 3-4 Pestaña 3, Evaluación global del departamento [2].....	23
Figura 3-5 Últimas pestañas dedicadas al análisis personal del empleado [2].....	24
Figura 3-7 Análisis de los Stakeholders de una organización [9]	33
Figura 3-8 Pasos aplicación estrategia Employer Branding [5]	33
Figura 4-1 Presentación de la página web de <i>Ikea</i> [10].....	36
Figura 4-2 Presentación del talento en la página web de <i>Ikea</i> [11].....	37
Figura 4-3 Apoyo a la sostenibilidad en la página principal de <i>Ikea</i> [11].....	37
Figura 4-4 Ejemplo de hacer partícipe al cliente con la empresa [12]	38
Figura 4-5 El Corte Inglés es una empresa que apuesta fuerte por el talento [13].....	39
Figura 4-6 Representación de todas las sociedades del grupo [14].....	40
Figura 4-7 Representación gráfica de los datos de El corte Ingles en beneficio del medio ambiente. [15]	41
Figura 4-8 Valores que caracterizan a la empresa [16]	42
Figura 4-9 Objetivos de Sostenibilidad e impacto social [17]	43
Figura 4-10 Posibilidades que ofrece la empresa en su pagina web [18].....	44
Figura 4-11 Imagen de la pantalla principal de la web de los marines [19].....	45
Figura 4-12 Imagen de la pantalla principal de la web de los Marines [20]	46
Figura 4-13 Pestaña dedicada al entrenamiento y educación de los miembros de los marines [21].....	47
Figura 4-14 Pestaña dedicada a las carreras personales de los Marines [22]	47
Figura 4-15 Página dedicada al desarrollo personal del Marine [23].....	48
Figura 4-16 Pestaña dedicada a los servicios de los que pueden hacer uso los miembros del cuerpo [24]	48
Figura 4-17 Presentación de la página web de los Royal Marines donde se pueden ver las posibilidades disponibles dentro del cuerpo [26].....	50
Figura 4-18 Posibilidades de desarrollo dentro del cuerpo de los Royal Marines presentadas en su página web [27].....	51

Figura 4-19 Presentación de la página web del ejército de tierra [28]	52
Figura 4-20 Pestaña dedicada a la información de acceso al cuerpo [29].....	53
Figura 5-1 La Armada dispone hoy de 17 buques en la mar y 1890 personas navegando o desplegadas [36].....	56
Figura 5-2 Imágenes de una de las RRSS de la Armada [39]	57
Figura 5-3 Información para futuros candidatos al cuerpo [38].....	57
Figura 5-4 Interfaz de la Armada para captar talento en la escala de tropa y marinería [39]	58
Figura 5-5 Resumen de los Informes personales de evaluación en la escala de tropa y marinería..	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1 Resumen de las medidas <i>Employer Branding</i> . Elaboración propia	54
Tabla 5-1 Resumen de la etapa de captación de talento. Elaboración propia.	58
Tabla 5-2 Resumen del desarrollo profesional individual. Elaboración propia.	60
Tabla 5-3 Resumen de la Evaluación del desarrollo. Elaboración propia.....	62
Tabla 5-4 Resumen de la etapa de retención del talento. Elaboración propia.....	63
Tabla 6-1 Resumen de las 4 etapas de la implantación de la Marca del empleador en la Armada. Elaboración propia.	66

1 MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Motivación

La Armada española no es nueva en la gestión del talento, son muchos los años que lleva ya formando a sus profesionales de la mejor manera posible, fomentando así la **fidelización** de muchos de sus miembros para de esta manera poder adaptarse a los desafíos futuros.

La milicia se ha caracterizado, durante toda su historia, por disponer de personal con una elevada vocación que está dispuesto a *dar la vida por su País* y sobre el cual se mantiene una disciplina y control exhaustivo bajo el modelo de la jerarquía que ha caracterizado a los ejércitos durante toda su historia. Esta jerarquía ha demostrado su valía en el campo de batalla y en el ámbito militar, pero también es cierto que, con el paso de los años, debiera de actualizarse abriendo otros campos de especialización, principalmente en el día a día.

A día de hoy, en cierta manera se ha perdido ese potente sentimiento de pertenencia que hace que una organización pueda crecer y adaptarse a los cambios. En gran parte, esta carencia de sentimiento de pertenencia se debe a ligeras carencias en la *gestión del talento*.

La manera de formar a nuestros soldados ha de evolucionar a la par que evoluciona el entorno, es por eso que la implantación de mejoras se hace necesaria año tras año con nuevas ideas que permitan la *mejora de la gestión del talento* pudiendo paliar así la incertidumbre y complejidad de las operaciones militares en el futuro a través de la **fidelización**.

1.2 Objetivos

Los objetivos que nos llevarán a cumplir la **misión** de este proyecto son diferentes y variados, pero todos ellos alcanzables. Principalmente, el presente trabajo pretende:

- I. Profundizar en la gestión del talento y concretamente en el concepto de *Employer Branding* ¿Qué es? ¿En qué consiste?
- II. Estudiar y analizar los modelos de gestión de talento implementados tanto por empresas de carácter nacional como por otros cuerpos aliados y afines a España como la *Royal Navy*, con la cual se han hecho colaboraciones en diferentes años, o los mundialmente imitados *Cuerpo de los Marines de los Estados Unidos (U.S.M.C)*. ¿Qué estrategia emplean? ¿Es efectiva? ¿Qué conclusiones se pueden extraer? ¿Puede la Armada beneficiarse de ellas?

- III. En base a los datos obtenidos y expuestos, proponer posibles líneas de acción dentro de las fases de la *Marca del Empleador* ¿En las FAS? ¿Son viables? ¿Aumentará la eficiencia de la organización?

Es decir, se analizan las empresas internacionales que más hincapié hacen en la gestión del talento, en el ámbito civil y ámbito militar. También se realiza un estudio de la gestión del talento de las fuentes más actualizadas posibles, para finalmente, en base a la experiencia de los miembros pertenecientes a la escala de Tropa y Marinería, y el apoyo proporcionado desde las oficinas de información de la Armada, encontrar diferentes líneas de actuación como principal objetivo de este trabajo, que se ajustarán dentro de las fases del *Employer Branding*, las cuales se estudiarán a lo largo del proyecto, mejorando así la buena base ya existente y beneficiando tanto a escala en cuestión, como a organización en general.

La **finalidad** de la aplicación de las líneas de acción que se propondrán en este trabajo residirá en reducir la **rotación** existente en el cuerpo y generar un fuerte sentimiento de pertenencia para, de esta manera, poder trabajar como un equipo compacto que, a su vez, actuará como *Marca del empleador* a través de los mejores embajadores posibles: las personas. En este sentido, se aportarán las herramientas necesarias al personal para su desarrollo. Con esto conseguiremos un cierto grado de especialización que aumente la motivación de las tropas, que tan fundamental es para desarrollar un buen trabajo y además aumentar la fidelización del talento fomentando el desarrollo profesional aprovechando sus capacidades y evitando que muchas personas abandonen el cuerpo, ya sea por motivos de mejorar las condiciones laborales, o por el contrario por llegar a la edad límite para la escala, 45 años, sin haber tenido, por diferentes motivos, la oportunidad de acceder a las plazas existentes de permanencia, siendo la rotación sinónimo de fracaso en una empresa que se precie. La **situación final deseada** consistirá en contar con personas felices y orgullosas de lo que representan, dispuestas a desarrollarse profesionalmente y, de esta manera que puedan aportar sus conocimientos al cuerpo y así poder evolucionar de manera simultánea. Todo esto reportará en un beneficio para la institución y para el empleado, obteniendo así una potente *Marca del Empleador* a través de los mejores **embajadores** posibles. Esto se verá reflejado en una más fácil **captación de talento** y, con ello, el consecuente crecimiento de la institución de una manera más sencilla.

1.3 Metodología

El trabajo se encuentra dividido en seis capítulos, además del actual.

La sección segunda, “*Antecedentes*” nos pondrá en contexto de los hechos acaecidos en los últimos años y las tendencias que se vienen haciendo fuertes en los últimos años dentro del mercado de las organizaciones empresariales y nos indicará hacia dónde nos dirigimos en los años venideros para, de esta manera, tener una idea clara de maniobra.

El tercer capítulo, “*La gestión del talento*” se basa en el estudio de esta estrategia fundamental para la correcta evolución de las organizaciones en el siglo XXI. Este capítulo nos aportará herramientas muy interesantes para continuar con la adaptación al mercado y la necesaria captación de talento. Herramientas como la *Marca del empleador* (ME) o la *evaluación del desempeño* nos darán una ventaja extra a la hora de gestionar nuestro talento y ser más eficientes.

El cuarto capítulo, “*El modelo de gestión de talento en otras organizaciones*”, analizará las organizaciones empresariales del ámbito civil con mayor éxito en la gestión del talento y la herramienta más empleada para la captación y retención del talento: el *Employer Branding*. Para ello, se ha abordado un análisis de mercado, escogiendo aquellas organizaciones que mayor potencial en el ámbito de la gestión del talento han mostrado en los últimos años y así hacer acopio de sus métodos. Las instituciones militares también tienen cabida en este capítulo, donde se analizarán las más importantes como los *U.S.M.C* o la *Royal Navy*, para poder aprender de su gestión del talento en el mismo campo de aplicación.

La quinta parte, “*Implementación en la Armada*”, abordará la actualidad en la Armada, entrando a valorar métodos actuales de gestión del talento en el cuerpo. De este análisis se obtendrán cuatro líneas de actuación sobre los campos estandarizados de la gestión del talento para tratar de mejorar lo que ya existe, y es bueno.

El trabajo finalizará con una serie de conclusiones, recopilando y comentando los principales resultados obtenidos durante la realización de este trabajo, además de aportar unas posibles líneas futuras de desarrollo.

2 ANTECEDENTES

2.1 La Armada en la Gestión del talento

En los últimos años del siglo XV y principios del XVI, con la unión de los reinos hispánicos Castilla y Aragón, fue cuando comenzó la historia de la Armada española. Como tal, es una de las más antiguas del mundo, y desde sus inicios los mayores talentos del país servían en esta.

A lo largo de su dilatada historia, han pasado por ella personajes tan caracterizados como Isaac Peral y su ingenio del submarino, Juan de la Cosa y la elaboración de las cartas náuticas, Cristóbal Colón y el descubrimiento de América, o la vuelta al mundo del endurecido Juan Sebastián de Elcano.

Todos y cada uno de ellos fueron innovadores de la época, que por su carácter aventurero se embarcaron en diferentes proyectos, y que gracias a su talento y al **respaldo** ofrecido por el cuerpo a través de la fidelización de talento por la que se apostaba en aquella época, terminaron teniendo éxito. Este talento captado por la Armada y posteriormente desarrollado, trajo consigo evoluciones técnicas y tecnológicas que permitieron el crecimiento y desarrollo de la institución.

El tiempo ha pasado, y aunque no sigan saliendo grandes nombres, el talento se sigue desarrollando, y cada vez más. Hoy en día las cosas han cambiado, ya no es solo una persona la que se lleva el éxito de un invento o descubrimiento, ahora son grupos de personas las que consiguen alcanzar los objetivos, y con ello el éxito. Estos grupos de personas son los que hoy en día forman la Armada española, y el mayor número de ellos se encuentra en la escala de Tropa y Marinería, de donde ya salieron y seguirán saliendo grandes talentos.

2.2 Evolución de las personas

Como ya se ha comentado, hoy en día los descubrimientos o consecución de proyectos, vienen de la mano de grupos de trabajo. Son las personas las que consiguen grandes cosas y es por ellas que está formada la Armada española, por personas, a las cuales habrá que dirigir mediante la gestión del talento.

Las generaciones van cambiando, y ello trae consigo diferentes ADN y con ello comportamientos y formas de orientar los proyectos acordes a esta circunstancia. Es por esto que resulta fundamental el “Análisis de mercado” continuo, es decir analizar el entorno y ver dónde se puede mejorar y de esta manera evolucionar, para conseguir ser lo más eficientes posibles como institución.

Antiguamente, y hoy en día también en cierto modo, el pertenecer a un cuerpo tan honrado como la Armada Española, era suficiente atractivo para que los mejores se enrolaran, quizá no hacía falta

nada más; la vocación por la milicia muchas veces devenida por lazos familiares, otras por el espíritu aventurero, era suficiente para captar talento.

Hoy en cierta parte es diferente. En pleno siglo XXI, se han de analizar más valores que simplemente los lazos familiares y el espíritu aventurero. Hoy en día se trabajan otros factores que pueden incrementar la captación del talento, para a partir de aquí fidelizarlo mediante su desarrollo y a su vez generando un espíritu de pertenencia que permita crecer a las personas, sintiéndose respaldadas por la institución, y a la Armada disponer de este talento necesario para ser más eficiente de cara a las Arcas del país y a la defensa del estado español.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones comentadas, y las que quedan por comentar, la institución podrá ganar en flexibilidad, adaptándose a los continuos cambios del mercado que solo se consigue con una adecuada gestión del talento.

2.3 Cambios en el ámbito empresarial

“*Lo que funciona no se toca*”, esta era la creencia no hace mucho tiempo en los mercados empresariales. Con una fuerte inversión y unos métodos consolidados era suficiente para ver crecer a una empresa. A raíz de esa estabilidad, las grandes marcas se hicieron cada día mas sólidas e internacionales produciendo en masa y aumentando sus beneficios de manera sustancial, lo cual aprovecharon las organizaciones familiares explotando el éxito y convirtiéndose en multinacionales que dominaron el imperio del monopolio.

Sin embargo, en los últimos años, el auge de la **innovación y la tecnología** ha propiciado una necesidad por la adaptación al entorno sin precedentes. Como ejemplo tenemos algunas multinacionales que fueron capaces de llegar a los hogares del mundo entero y que finalmente coquetearon con la quiebra de *Blockbuster*, *Kodak* y *Nokia*.

Lo globalizado y competitivo del mercado hacen de él un entorno turbulento, con una gran incertidumbre que propicia que las **personas** sean la piedra angular de una empresa, por lo que el cuidado de éstas se convierte en fundamental y, para ello, no solo velaremos por su bienestar físico y mental, sino que trataremos de obtener lo mejor de ellas a través de su formación. Cuidar de las personas no solo hará más eficiente a una empresa, sino que generará imagen de marca, un estilo propio diferencial que hará que esté valorada por encima de otras empresas del mismo gremio. Es por ello que la **gestión del talento** marcará el camino del éxito empresarial, haciéndose imprescindible su estudio y desarrollo en cualquier organización para sustentar las bases del crecimiento en un entorno turbulento.

Otro cambio de vital importancia es el generacional. Hoy en día se encuentran hasta cinco generaciones dentro de las organizaciones, cada una realizando su desempeño y generando una mayor diversidad que también hay que saber gestionar, pues tendrán diferentes actitudes y maneras de afrontar los problemas.

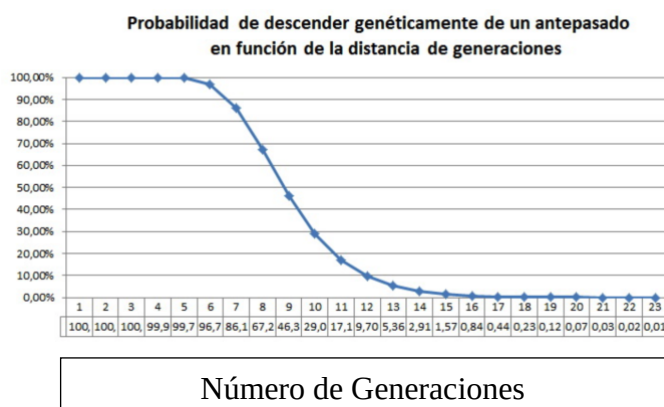


Figura 2-1 Análisis de la evolución generacional [1]

En la anterior gráfica se puede deducir la necesidad de adaptarnos generacionalmente a la evolución del mundo ya que a partir de la novena generación (Eje X) decae exponencialmente la probabilidad (Eje Y) de descender genéticamente de todos nuestros antepasados, ello nos da la ventaja, necesidad y oportunidad de mantener la evolución de la especie.

2.3.1 Cambios digitales

De modo creciente, la tecnología es cada vez más empleada en las empresas; por ello, las organizaciones empresariales tecnológicas se sitúan a la cabeza de las marcas empleadoras a nivel mundial. Se hace difícil imaginar actualmente una empresa que no esté digitalizada, por lo que la formación y captación de talento resulta crucial para ser lo más eficientes posible con los medios disponibles.



Figura 2-2 Simbiosis entre digital y humano [2]

Las redes sociales constituyen el ejemplo más claro del avance tecnológico, por lo que serán el escaparate perfecto para la gestión de la técnica de la Marca del Empleador (ME) a la hora de captar talento. Es por ello que toda empresa ha de disponer de una red social **corporativa** y, además, dar la posibilidad de que sus empleados interactúen con ella llegando así a todos los extremos del espectro de mercado y, por ende, fomentando también la política de fidelización del talento. Por si fuera poco, las redes sociales, no solo sirven de escaparate, sino que las podemos utilizar como herramienta en la búsqueda y selección de personal, otorgándonos éstas la capacidad de realizar un estudio preliminar del candidato.

La pandemia mundial ha incrementado, de una manera drástica, el crecimiento de la tecnología, impulsando sistemas como el **Big Data** y su multitud de aplicaciones en diferentes áreas de los Recursos humanos (RRHH) o la **Inteligencia Artificial (IA)**, que a través de una plataforma nos ayudará a predecir diferentes aspectos del empleado (como por ejemplo el momento adecuado del ascenso, perfil que necesita la empresa, o la marcha del personal). Además, la IA nos permitirá monitorizar en tiempo real el rendimiento o generar diferentes evaluaciones de cada departamento.

2.3.2 Cambios culturales

El cambio generacional que sucederá en los próximos años debe de hacernos replantear la forma de captar y fidelizar el talento a través de la *Marca del empleador*.

Las nuevas generaciones, véase **Generación Y** o los **Millenials**, poseen un nivel de adaptación a la tecnología superior a la **Generación X**, pero, por el contrario, tienen menor capacidad de sufrimiento, factor a contemplar en la estrategia ME a la hora de orientar el desarrollo de una empresa.



Figura 2-3 Visita AJEMA curso 20/21 en el CUD-ENM [3]

En consonancia con la actual crisis del Covid-19 y las nuevas generaciones, cobra especial importancia el fomentar y llevar a cabo el teletrabajo. Esta utilización de la tecnología nos permitirá adaptarnos al mercado laboral, ser más eficientes y captar un mayor talento. Uno de los factores condicionantes sobre los que se sustenta esta teoría es la de que las nuevas generaciones son menos capaces de soportar fuertes jerarquías, con jornadas de trabajo rígidas y poco adaptadas al entorno digital, por lo que el teletrabajo y el trabajo en equipo se postula como fundamental en los próximos años.

2.3.3 Cambios demográficos

El cambio generacional también va a provocar una guerra del talento a partir de 2040/2050, propiciada por factores tales como el aumento de la esperanza de vida, el descenso de la natalidad provocada por la generación de los **Babyboomer**, y los saldos negativos migratorios que nos avocarán a un envejecimiento de la población. La falta de población activa, sin suficientes jóvenes para ocupar los puestos que dejarán las generaciones precedentes, supondrá un enorme reto para las empresas.



Figura 2-4 Análisis de las generaciones [4]

Estos cambios demográficos, que en países como EEUU ya están sucediendo, serán los precursores de la “**guerra por el talento**”, que solo será superada con una fuerte **Marca del empleador**, atrayendo y fidelizando el talento emergente.

2.4 Retos a los que se enfrentan las organizaciones

El cambio continuado está presente, y para ello habrá que tener en cuenta lo siguiente:

- **El miedo al cambio** condicionando así la **evolución** de la organización.
- Experiencia & Tecnología.
- Gran diferencia entre equipos de alto rendimiento y de bajo.
- Formación del empleado.
- Falta de motivación.
- Teletrabajo.

Para afrontar los retos expuestos, se ha llegado a la conclusión de que la mejor manera es con una gran **flexibilidad**, es decir capacidad de adaptarse al mercado. Por ello habrá que contar con empleados que dispongan de gran **agilidad** principalmente en la actualidad, con un entorno especialmente turbulento, debido en primer lugar a la crisis del 2008 y ahora la pandemia mundial que está agitando los mercados en diferentes direcciones.

3 LA GESTIÓN DE TALENTO

3.1 ¿Qué es el talento?

Si buscamos en la **Real Academia Española** de la lengua la acepción **talento**, aparecen tres principales salidas; *Inteligencia como la capacidad de aprender; aptitud como la capacidad para el desempeño de algo; y persona inteligente o apta para algo*, que es una combinación de las dos primeras. ¿Con talento se nace o se hace?, una pregunta recurrente a lo largo de la historia, que origina opiniones de todo tipo. La labor de un líder ha de ser la de gestionar el talento, es decir sacar el máximo de cada una de las personas de la plantilla, lo que a su vez redundará en un crecimiento simultáneo con la empresa.

3.2 Gestión del talento

La gestión del talento es la base sobre la que se sustentan los pilares de las empresas en el siglo XXI. Data de finales del siglo XX cuando se publicó por primera vez el término “*Talent Management*” y desde entonces no ha parado de crecer, siendo a día de hoy la principal ventaja competitiva.

Debido a lo complejo, dinámico y la cantidad de incertidumbre que hay alrededor del mercado empresarial, el *Centro Nacional de Información de la Calidad* divide en las siguientes fases la gestión del talento;

3.2.1 Alcance de la G.T

- a) **Captación** y selección → Recursos humanos (RRHH) gestionará la búsqueda del perfil buscado por la empresa para un determinado departamento.
- b) **Evaluación** del desempeño → RRHH medirá el talento y rendimiento de la plantilla.
- c) **Desarrollo** de las personas → Formación profesional y capacidad de movilización.
- d) **Retención** del talento → Fidelización a través del bienestar del empleado.

3.2.2 Elemento diferenciador

La supervivencia de las empresas en un mercado tan agresivo como en el que nos encontramos, con plataformas digitales que permiten que las **ideas** triunfen por encima del dinero, hace que sea fundamental la **adaptación** continua al mercado. Para ello, necesitamos disponer de **talento**, que dote a la organización de la capacidad de visualizar una situación futura posible donde pueda estar la

empresa, planteando una estrategia ganadora que permita mantener el ímpetu en el mercado hasta esta situación planteada.

Como se ha indicado en la introducción, gestionar el talento de las personas hará que la empresa tenga personalidad propia, y cree su propia marca, por lo que podrá diferenciarse de otra del mismo gremio. Para ello deberá tener una estrategia clara a la hora de **captar talento** mediante las siguientes pautas:

- I. Estudiar el **nicho de mercado** de la empresa en cuestión y seleccionar el **talento** que marcará la diferencia en su sector.
- II. Contar con una **estrategia a largo plazo** con objetivos y fases de crecimiento bien definidas.
- III. Valorar a las **personas** y hacerlas partícipes de la política de la empresa hará que se involucren con esta.
- IV. **Captar y formar líderes.**

Resulta interesante hablar de **líderes** en los tiempos que corren debido a que son una figura de vital importancia para llevar al éxito a una organización. La gestión del talento se ocupa de ellos también, dándoles el papel relevante de sacar el máximo potencial de cada persona y hacerles sentir parte de la organización. Llevamos unos años escuchando; hay que ser líderes y no jefes, hay que tirar del carro junto a tus hombres, pero se está olvidando lo importante, el valor. La gestión del talento permitirá a un líder ser valiente y capaz de tomar decisiones con mayor libertad al conocer con detalle el ámbito en el que trabaja y por ende será capaz de enfrentarse a nuevos mercados o líneas de acción debido a su conocimiento. *“El conocimiento os hará libres” Sócrates.* Además, un líder con personal no preparado podrá sacar adelante un proyecto a base de trabajo, pero con un líder y un equipo detrás que gestione el talento, el éxito está asegurado.

Con estas claves de gestión del talento se puede construir una organización empresarial de éxito bajo la dirección de las personas basada en el talento (DPT) como estrategia competitiva y diferencial dentro de un mercado inestable e impredecible.

3.2.3 Flexibilidad

La estrategia definida por la organización nos permitirá conducirla a través de lo turbulento del mercado de una manera eficiente, y con ella debemos formar a los integrantes para que sean capaces de adaptarse a nuestra estrategia, impidiendo de esta manera que nadie se descuelgue del proceso de **desarrollo** de la empresa. Para ello el *Centro Nacional de Información de la calidad* expone algunas ideas para **gestionar** adecuadamente el talento: [4]

- a) Enfocar la gestión del talento en pos de la estrategia y cultura organizativa.
- b) Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.
- c) Formar a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio.
- d) Comunicación paralela y concurrente entre las distintas líneas de negocio o departamento.
- e) Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Mediante ellos se podrá realizar un seguimiento del proceso y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.

3.2.4 Errores

En la sección anterior hemos comentado la importancia de que un buen líder se rodee de un buen equipo que pueda realizar una buena captación de talento para poder plantear una estrategia ganadora a largo plazo con las mejores herramientas posibles. Esto no siempre es posible, pues querer obtener **resultados rápidos** resquebraja los cimientos de lo que queremos construir.

Es por esto que debemos huir de la visión clásica de recursos humanos (RRHH), según la cual las personas eran consideradas como “máquinas” que no había que incentivar, que se tenían que dedicar a ejecutar órdenes de un jefe, que no siempre estaba formado, para así a través del trabajo duro y no gestionado, generar riqueza. Se podría considerar que en pleno año 2021, es todo lo contrario, pero queremos recalcar la necesidad del líder que dirija y tome decisiones, que no siempre serán agradables para todos los integrantes de la organización.

3.3 Análisis del alcance de la Gestión de Talento

3.3.1 Captación y selección

La gestión del talento se inicia en esta primera fase; el reclutamiento. La evolución y adaptación de las empresas al entorno turbulento también se aplica a esta fase. Se están empezando a dejar atrás las creencias de que la experiencia, también llamadas **Hard Skills**, o conocimientos son lo más importante a la hora de seleccionar a un candidato.

El éxito de una empresa a día de hoy se fundamenta en las habilidades suaves o también llamadas **Soft Skills**, entre las que se encuentran la forma de relacionarse, de encarar las tareas laborales, capacidad de aprendizaje o la carencia de formación.

La velocidad vertiginosa que llevan las tendencias en el mundo empresarial y tecnológico, hace que las empresas se centren más en las capacidades del personal a adaptarse al entorno y crecer con él, que en la formación en un campo concreto, ya que cada nueva herramienta se queda obsoleta con rapidez.

El **Employer Branding** o **Marca del empleador**, el cual se analizará posteriormente en profundidad, pero que a grandes rasgos es captación y retención de talento, ayudará a generar una imagen positiva de la empresa que capte talento. Un empleado contento es el mejor embajador y escaparate posible.

3.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta para medir la gestión del talento en su estrategia a largo plazo; ello nos dará una idea general del empleado. Es bien sabido que lo que no se puede medir no se puede mejorar, es por ello que se desarrolla esta herramienta para hacer más eficiente el talento a través del tiempo. Con ella podremos detectar errores, mantener la **motivación** o evaluar el **rendimiento** individual.

Este sistema de medición del rendimiento individual no es nuevo, pero como todo en el mundo empresarial, se ha tenido que adaptar al entorno. Es por ello que se incorporan características del empleado que nos puedan aportar valiosa información para su posterior gestión. En un principio se evaluaban el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual, pero en la actualidad se han añadido aspectos como habilidades, aptitudes, relaciones laborales, responsabilidad y otro tipo de variables importantes en el perfil buscado por la organización.

Soft Skills requeridas

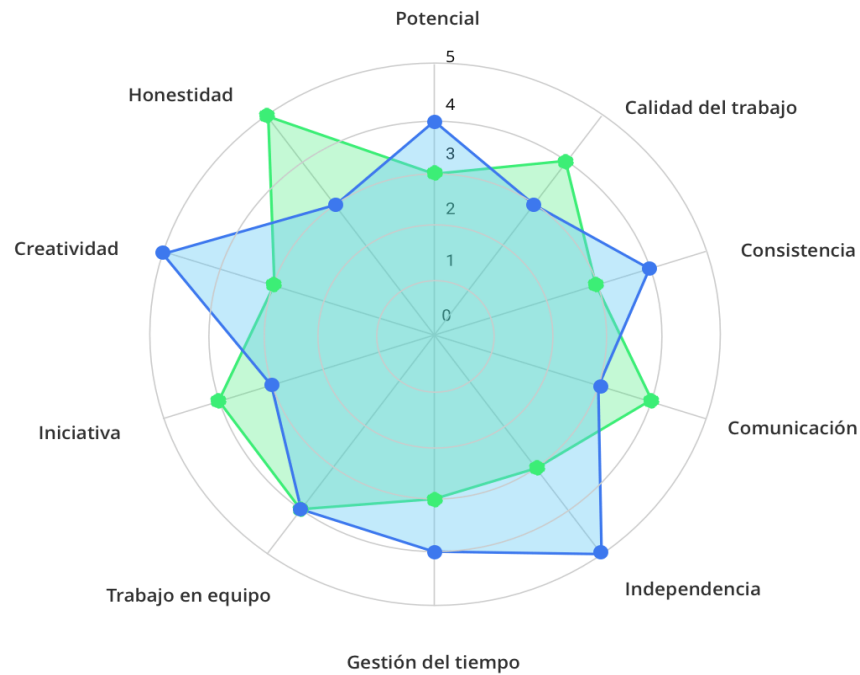


Figura 3-1 Aptitudes interpersonales requeridas y análisis [1]

Con todo ello conseguiremos una gestión del talento más eficiente obteniendo:

- Mayor **productividad**.
- Una perfecta **sinergia** empleado-equipo-organización.
- Poder sacar el máximo **rendimiento** del potencial de los empleados.
- Medir el **valor** que aporta el trabajador a la empresa.
- **Feedback** que dé la oportunidad al empleado de conocer sus defectos y atajarlos.

3.3.2.1 Tipos de evaluación de desempeño individual

Dentro de la idiosincrasia de la empresa, se habrán de elegir unos métodos de evaluación u otros para conocer al empleado y poderle sacar el máximo rendimiento. La siguiente lista enumera algunos de ellos:

- Autoevaluación.
- Método de evaluación del desempeño 90°, 180°, 270° y 360°.
- Auditoria de gestión del talento.
- Por objetivos.
- Por competencias. (De los más exitosos actualmente.)
- Satisfacción del trabajador.
- Índices críticos.
- Por costes.
- One to one*.

A continuación, explicaremos de una manera resumida cada uno de ellos para valorar cuál es el más adecuado para cada organización:

- a) **Autoevaluación:** otorga al empleado una mayor visión sobre su desempeño y le hace enfrentarse a las habilidades planteadas por la empresa. El análisis ha de ser objetivo y sincero.
- b) **Evaluación del desempeño 90°, 180°, 270° y 360°.**
 - Evaluación del desempeño 90°: el líder se encargará de evaluarnos, esta evaluación puede verse afectada por un ligero sesgo en la valoración.
 - Evaluación del desempeño 180°: valoración paralela en el rango, que nos aportará una información más precisa de igual a igual.
 - Evaluación del desempeño 270°: los subordinados serán los que hagan la valoración. Se hará de forma anónima para evitar represalias. La ponderación sobre este método a de ser alto debido a la subjetividad de la que puede ser objeto.
 - Evaluación del desempeño 360°: análisis por parte de todos los estamentos de la plantilla y además de los clientes. No se busca incidir en el error, se busca reconducir, mejorar y explotar el talento de cada persona (liderazgo).
- c) **Auditoria de gestión del talento (Assessment Center):** una empresa externa se ocupará de evaluarnos e informarnos de posibles agujeros que nos están lastrando y no nos permiten alcanzar éxito.
- d) **Por objetivos:** se marcan hitos (*KPI's*) que harán escalar al empleado paralelamente a la empresa.
- e) **Por competencias:** basado en habilidades y aptitudes sobre unas determinadas responsabilidades.
- f) **Satisfacción del trabajador:** bienestar personal; seguridad laboral, sentimiento de pertenencia al grupo, sentirse realizado...
- g) **Índices críticos:** se establecerán límites que acotarán la conducta del empleado. Se tratará de no coartar la creatividad, por lo que hay que dejar actuar a cada persona individualmente pero estableciendo unos límites.
- h) **Por costes:** ¿Aporta valor el empleado? Proporcionalidad entre sueldo-productividad (coste- beneficio).
- i) **One to One:** se harán reuniones informales en beneficio de la productividad donde se plantearán los problemas del día a día.

Un sistema de evaluación del desempeño, como los analizados anteriormente, reúne los principales métodos de evaluación otorgando la posibilidad a la empresa de elegir el que mejor se adapte a sus líneas de actuación.

Este sistema ofrece multitud de ventajas:

- Sistema Objetivo → Evita fricciones internas por valoraciones sesgadas.
- Sistema Individual → Da conocimiento a cada empleado de su rol dentro de la empresa.
- Valoraciones → Se realizará periódicamente informando al empleado de su rendimiento.
- Objetivos → Perfectamente definidos. Además se establecerá desde el principio lo que se espera de cada empleado a lo largo del proyecto.
- Técnicas → Se analizarán las cuantitativas y las cualitativas.
- Promoción Interna → Evaluación del rendimiento a lo largo del tiempo que de la posibilidad al empleado de evolucionar dentro de la empresa fortaleciendo el sentimiento de pertenencia.
- Capacitación → Tener un *feedback*, permite fortalecer las debilidades y potenciar las fortalezas.

Uno de los factores a tener en cuenta reside en la importancia de informar al empleado de los puntos que se le van a evaluar, para que éste sea consciente de su rol y pueda poner mayor énfasis en su desempeño. Se trata de una herramienta que aporta la posibilidad al empleado de mejorar; no se trata de buscar los defectos para penalizar. La mejora irá en beneficio de la empresa, por lo que es una herramienta que da un impulso significativo a la organización.

Por otro lado, esta continua evaluación dotará al activo de una información sobre su desempeño, tratando de potenciar sus virtudes y trabajar sus defectos; además de obtener la posibilidad de darle las herramientas para el ascenso dentro de la organización, que sin duda creará una imagen positiva de la empresa. Esta metodología de promoción, aportará, además de una buena imagen, una marca única de cara al exterior ya que el empleado sentirá el reto de evolucionar dentro de la organización y ello desembocará en unos empleados que se sientan parte de ella, pudiendo así extraer su máximo potencial.

3.3.2.2 Software para realizar un proyecto de desempeño

A continuación, se analizará una plantilla a modo de ejemplo de cómo realizar correctamente la evaluación del desempeño, que permitirá obtener un análisis detallado de cada empleado en función de lo que buscamos obtener de cada uno, [2]:

Configuración		
1) Define las Competencias y descríbelas en forma de comportamientos		
Define hasta 8 criterios de evaluaciones, que servirán para agrupar comportamientos. Cambia las competencias de muestra por aquellas que necesites.		
#	Criterio de Evaluación	Significado
1	Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.
2	Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.
3	Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.
4	Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.
5	Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.
6	Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
7	Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.
8	Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.

Figura 3-2 Pestaña 1, Competencias por cada departamento a evaluar [2]

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ESCALA DE TROPA Y MARINERÍA COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA ARMADA: CAPACIDADES Y ESPECIALIZACIÓN

La siguiente pestaña nos permitirá evaluar las competencias seleccionadas en la pestaña número uno, obteniendo así una puntuación y clasificación de cada uno de los empleados del departamento:

1. Pega aquí la lista de empleados completa que van a participar en el proceso de evaluación. [Rellena solamente las columnas en blanco](#)

#	Nombre Completo	Puesto	Evaluador	Departamento	Fecha de Alta	Compromiso	Orientación al Cliente (EI)	Habilidades de Comunicación	Adaptación al Cambio	Innovación	Rigor Profesional	Resolución de Problemas	Liderazgo	Puntuación Global	Valor del Nivel
1	Iron Man	Gerente Comercial	Gómez Estévez, Silvia	Ventas	1/01/2020	50	50	50	50	50	50	50	50	50,00	SILVER
2	Spider Man	Jefe De Proyecto	Herrada Moreno, Belén	Administración y Finanzas	1/01/2020	25	25	80	25	50	50	50	50	44,38	SILVER
3	Green Lantern	Técnico De RRHH	Bolíja Bonilla, María Mar	Recursos Humanos	1/01/2020	25	25	25	25	50	50	25	0	32,14	BRONZE
4	Invisible Woman	Ingeniero De Red	Cañon Lopez Beatriz	Sistemas	1/01/2020	100	100	100	80	80	80	50	50	80,00	GOLD
5	Incredible Hulk	Técnico De Soporte	Cañon Lopez Beatriz	Sistemas	1/01/2020	80	80	80	100	80	80	80	80	82,50	CHAMPION
6	Captain America	Directora de Marketing	García Fernández, Norberto	Ventas	1/01/2020	50	50	80	80	25	25	80	80	58,75	SILVER
7	Super Man	Directora de RRHH	García Fernández, Norberto	Recursos Humanos	1/01/2020	80	80	80	80	50	80	50	80	72,50	GOLD
8	Bat Man	Técnico de Marketing	Blasco Bamera Macarena	Ventas	1/01/2020	50	80	80	25	50	50	80	80	61,88	GOLD
9	Wolverine Marvel	Técnico Contable	Cando Cacho, Sergio	Administración y Finanzas	1/01/2020	80	50	50	50	25	50	50	0	50,71	SILVER
10	Wonder Woman	Director Financiero	García Fernández, Norberto	Administración y Finanzas	1/01/2020	100	100	80	80	80	100	100	80	90,00	CHAMPION
						58,27	58,36	64,36	54,45	49,55	56,45	56,55	50,73		

Figura 3-3 Pestaña 2, configuración y valoración de empleados [2]

En la pestaña número tres, obtenemos cinco tablas resumen en las que podremos analizar el global del departamento en cada competencia:



Figura 3-4 Pestaña 3, Evaluación global del departamento [2]

En las últimas pestañas podemos apreciar la evaluación de cada uno de nuestros empleados, con un análisis profundo:

Cuestionario de evaluación

1. Rellena el cuestionario seleccionando el nivel que corresponde al evaluado en cada competencia
2. Rellena la Fecha de Evaluación

Nombre Completo:	Iron Man	Puesto:	Gerente Comercial	Resp./Evaluador:	Gómez Estévez, Silvia
Fecha de Evaluación:	INTRODUCIR FECHA	Fecha de Alta:	01-01-2020	Departamento:	Ventas
PUNTUACION TOTAL 50,00 NIVEL DE RESULTADO SILVER					

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Medio	50
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Medio	50
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Medio	50
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	50
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	50

2. Define un Plan de Acción para el Evaluado: puedes proponer hasta 3 acciones

Promoción	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución
Mentoring	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución
Formación	Fecha de Inicio de la Acción	Periodo de Ejecución

3. Escribe aquí tus comentarios, observaciones o concreta el plan de acción

Where we go one we go all

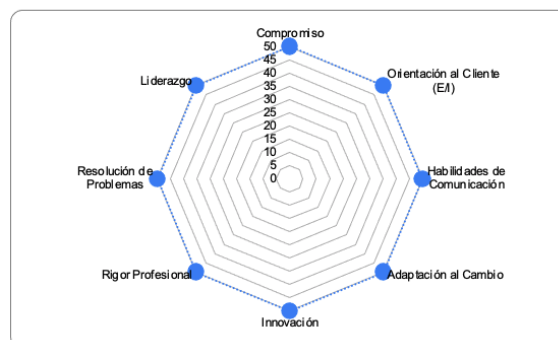


Figura 3-5 Últimas pestañas dedicadas al análisis personal del empleado [2]

Se procurará ser transparentes con este sistema de evaluación, explicando al empleado cómo va a ser evaluado y qué se pretende de él con respecto a los valores de la empresa. Las virtudes de este sistema serán expuestas, para así hacer de este método un método cercano al empleado (además de que será aplicado en todos los estamentos para no crear fricciones entre los empleados).

Otro aspecto a tener en cuenta es la frecuencia con la que será llevada a cabo, lo más usual es hacerlo **trimestralmente** (Google), semestral, anual o incluso mensual como la empresa de bebidas Coca-Cola.

Según una encuesta realizada por *Morgan Philips Group* [3], el método más utilizado de evaluación de talento son las evaluaciones presenciales en un 70%, las comentadas evaluaciones de desempeño en un 64% y las entrevistas en un 55%.

Además, los aspectos evaluados con más frecuencia son; competencias técnicas en un 60%, preferencias de personalidad en un 59%, motivación en un 59% y potencial en un 58%.

3.3.3 Desarrollo de las personas

El desarrollo de las personas son los esfuerzos que realiza la empresa para que sus empleados puedan crecer y desarrollarse dentro de ésta y, para ello, se pondrán a su disposición diferentes medios que repercutan en la **evolución** del empleado dentro del marco de la finalidad de la empresa.

El entorno cambiante está obligando a las empresas a vivir en una continua fase de transformación, por ello es fundamental su desarrollo, incentivando la **promoción interna** y el **liderazgo** para que sean capaces de guiar a la empresa en estos periodos de inestabilidad.

A parte de una formación adecuada, resulta fundamental destinar a cada empleado al lugar adecuado, donde pueda desempeñar todo su potencial. Esto permitirá aumentar su **motivación** obteniendo un mayor rendimiento.

El **Feedback** se torna fundamental; es decir, la escucha activa del empleado, atendiendo a sus inquietudes y a su visión general dentro de la empresa.

Las **encuestas** serán otra herramienta de cara a ver la evolución de la motivación de los empleados. En ellas se podrán obtener datos cruciales de los problemas internos que resolver y puntos fuertes que potenciar, tratando de valorar el rendimiento y potencial oculto del empleado.

3.3.4 Retención

“*Lo que creamos, no hemos de destruirlo*”, esto ha de ser una premisa a tener en cuenta por el empleador. Se ha de fomentar la formación, la necesidad de crecimiento personal del empleado dentro de la empresa, dándole la oportunidad de que se sienta una parte importante de ella, ha de existir **compromiso y motivación**.

Para ello, todas las herramientas que tenemos a nuestra disposición se las hemos de explicar al empleado y ser cercanos. La **evaluación presencial** es la herramienta más utilizada en las grandes empresas para la evaluación del talento, en la que se habrá de ser completamente transparentes; pero, a la vez, tratando de incidir también en sus puntos fuertes para reforzarlos. De esta manera desarrollaremos el sentimiento de pertenencia que crea el estrechar lazos empresa-empleado.

El empleado es un activo de la empresa que se debe de cuidar debido a la inversión que se realiza en él, por lo que una **alta rotación** dentro de una empresa es sinónimo de fracaso. Está ampliamente demostrado que las organizaciones que realizan estrategias de gestión de talento tienen una mayor reducción en sus gastos.

Como se verá posteriormente, la retención de talento es uno de los puntos clave que se busca conseguir mediante el empleo de la *Marca del empleador o Employer Branding*, pues se trata del factor clave del éxito en una empresa adaptada al mercado empresarial.

3.4 Tendencias 2021

La tecnología y el talento son la piedra angular de las empresas del siglo XXI, por lo que se ha de crear una simbiosis perfecta entre ellas que contribuya a crear organizaciones más flexibles capaces de adaptarse al entorno turbulento. Para ello, se han elegido las técnicas más importantes de cara al año 2021.

- Reclutamiento
- Teletrabajo
- Digitalización y tecnología
- Desarrollo de habilidades
- Promoción interna
- Motivación
- Agilidad
- Diversidad e inclusión

A continuación, detallaremos cada una de dichas tendencias.

3.4.1 Reclutamiento

La labor de reclutamiento es otro de los retos de presente y futuro en el mundo laboral. Captar personal que se ajuste a las necesidades del puesto es fundamental, y para ello las empresas se apoyan en el **Big Data** pudiendo así analizar en profundidad las habilidades y competencias de los candidatos para que las compañías no seleccionen a ciegas.

De esta manera se podrá atraer, captar y retener el talento, aportando al empleador una herramienta clave para tomar la decisión adecuada en el momento adecuado de la contratación. Esta herramienta gozará de una validez alta y una objetividad fuera de toda duda.

3.4.2 Teletrabajo

En 2021, y debido a la pandemia mundial, el **teletrabajo** seguirá aumentando considerablemente, solo teniendo que desplazarse los empleados indispensables. También predominarán los trabajos híbridos, con personal realizando teletrabajos y desplazándose puntualmente. Dar la posibilidad al empleado para que *gestione su horario* será la principal ventaja competitiva en el mercado empresarial, de la cual se puede obtener bastante más rendimiento, apoyándonos en la tecnología (como por ejemplo el uso de la nube).

Algunas de las buenas prácticas a valorar por los empleadores en el teletrabajo son las siguientes:

- a) **Formar** a los empleados para el correcto uso de los dispositivos.
- b) El teletrabajo no implica un descuido de la presencia. Para ello se cuidará con detalle tanto el entorno en el que nos encontramos como el aspecto personal. La **imagen** del empleado es una extensión del prestigio de la organización.
- c) El **liderazgo** se puede desarrollar también de forma remota.
- d) Los **horarios laborales** se extrapolan al trabajo en el hogar.
- e) Las **vacaciones** han de respetarse igual, fomentando el ocio puntual.

3.4.3 Digitalización y tecnología

Como se ha visto con anterioridad, la tecnología y digitalización están a la orden del día, por lo que las organizaciones han de establecer unas **plataformas** predeterminadas a usar y, posteriormente, promover y proporcionar una adecuada formación de los empleados en estas plataformas.

3.4.4 Desarrollo de habilidades

Después de captar talento en pos de la tecnología de la empresa habrá que otorgar la posibilidad de que se actualice y crezca a la par de la empresa. Dentro del desarrollo de habilidades las más

importantes por el siguiente orden son: **la inteligencia artificial, las Soft Skills, la analítica de datos, las capacidades STEM o los servicios en la nube.**

3.4.5 Promoción interna

La atracción del talento es fundamental, pero una vez captado este talento se ha de fidelizar fomentando la interacción de este con la empresa para hacerle sentir parte importante. Esto se conseguirá mediante **procesos atractivos y transparentes** consiguiendo que el profesional tenga la mejor impresión posible de la compañía.

La **escasez de talento** reina en la bolsa de trabajo especializado, por lo que otra manera de solventarlo es mediante la movilidad interna, dando la capacidad a la organización de adaptarse al entorno de una manera rápida y segura.

3.4.6 Motivación

Hemos de ser conscientes que este es un aspecto vital pues a partir del **bienestar** del empleado crecerá su motivación y, con ella, la evolución de él y de la empresa. Un empleado feliz será capaz de extraer mucho más de si mismo, además de querer pertenecer al equipo laboral convirtiéndose así en un activo.

La motivación es un **potente incrementador** de potencial, así como su carencia un claro limitador en la creatividad y mejor desempeño.

3.4.7 Agilidad

Como ya introducimos en los antecedentes, poseer flexibilidad en el mundo laboral es fundamental. El mercado cambia constantemente, y lo hace a una velocidad vertiginosa, por lo que es imprescindible buscar personas con gran capacidad de adaptación a esta incertidumbre.

Para ello surge el concepto de agilidad, que no tiene nada que ver con la intelectualidad; sino que es la **capacidad de enfrentarnos a los retos propuestos por la empresa con éxito** y además poder **prever** la inestabilidad del mercado o las tendencias emergentes.

La efectividad que nos proporciona la agilidad es un aspecto fundamental para permitir a las empresas y personas lograr su máximo potencial y progresar hacia sus objetivos con la mayor celeridad posible.

Existen dos tipos de agilidad, la agilidad externa y la agilidad interna. La agilidad **interna** son nuestros pensamientos y cómo percibimos el entorno. La agilidad **externa** es cómo afrontamos una situación en función de nuestra agilidad interna, es decir pensamiento y percepción. Para equilibrar ambas se debe tomar la decisión correcta en el momento oportuno, forjando así el liderazgo.

Para el análisis de la agilidad interna y externa nos apoyaremos en la siguiente tabla, elaborada por *Morgan Philips Talent Consulting* [7]:

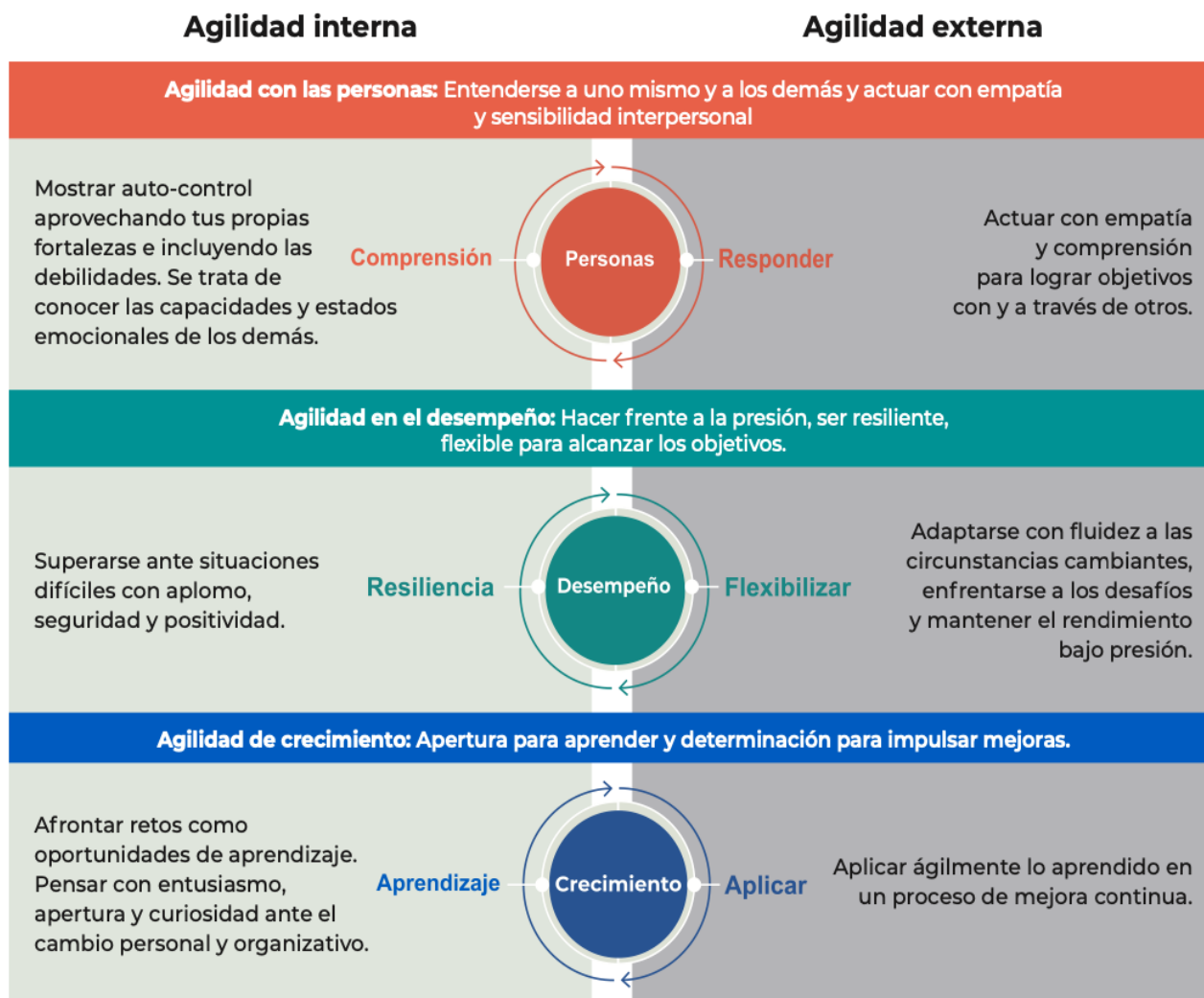


Figura 3-1 Tabla resumen de los diferentes tipos de agilidad [7]

La agilidad, al contrario de lo que se pueda pensar, **no consiste en ir rápido**, sino que se trata de balancear aspectos importantes como el análisis, la toma de decisiones y la velocidad en tomar estas para obtener el mayor beneficio personal y colectivo con ello.

Para medir la agilidad, tanto interna como externa, hay plataformas específicas. En ellas podemos obtener de la agilidad interna, los incrementadores y limitadores de potencial, y a través de los informes de la interna en procesos presenciales/virtuales obtendremos: tiempo, hasta cuándo puede explotar su potencial un empleado o las agilidades individuales, traduciéndolas después en las competencias donde explotarlas.

Como ya se ha comentado, la agilidad no tiene nada que ver con la intelectualidad, por lo que el desarrollo de las personas es fundamental para que sean capaces de obtener esa ansiada flexibilidad.

“Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.” Escuela Europea de Coaching [9].

Será a través del **coaching** como se tratará de desarrollar la **agilidad**, tratando las debilidades y la potenciación de los incrementadores, para que después sea aplicada al liderazgo y desarrollo del talento.

El empleado es la unidad básica de una organización. Con su mejora, mejorará la empresa, pero es fundamental fomentar el trabajo en equipo, y se trabajará para que la agilidad también sea grupal, a través de diferentes ejercicios, eventos o exposiciones.

Finalmente, y a modo de resumen, se puede decir que la agilidad consiste en adaptarse de la mejor manera a una situación nueva, en la cual a veces tomaremos la decisión correcta y a veces no, pero que con cierta libertad de acción podremos seguir explorando nuestro talento y aprendiendo de los errores.

3.4.8 Diversidad e inclusión

Aspecto clave en la atracción del talento. Las empresas cada vez son más conscientes de ello por lo que se están incrementando las inversiones en la atracción y fidelización de todos los niveles. La diversidad de género, raza, orientación sexual, estatus socioeconómico, edad, nacionalidad solo aporta beneficios (el llamado *Win-Win*), pues obtendremos más puntos de vista, aportando flexibilidad y propiciando así el crecimiento de la organización.

3.5 Marca del empleador (ME)

3.5.1 ¿Qué es el Employer Branding (EB) o Marca del empleador (ME)?

El Employer Branding es una estrategia a largo plazo utilizada para obtener una reputación como empleador referente. Esta estrategia está basada en la atracción y fidelización del talento con el fin último de ganar la denominada “Guerra por el Talento” a través de una marca.

Para ello, nos basaremos en dos factores fundamentales, las **personas (nivel interno)** y la **marca (nivel externo)**. Estos dos factores habrán de estar sincronizados a través de la sección de Recursos Humanos (*Core*) de la empresa que, con una perfecta sinergia, junto con la sección de comunicaciones y marketing pondrán en liza la *Marca del empleador*.

Fue en los años ochenta cuando el término *Employer Branding* comenzó a cobrar importancia. El descenso de la población activa provocada por el *babyboom*, coincidió con una fuerte expansión económica por lo que las empresas tuvieron que ingeniárselas para atraer talento.

En España la estrategia *Marca del empleador* (ME) comenzó a crecer a partir del 2008, cuando la burbuja inmobiliaria estalló y la crisis empezó a hacer mella en todas las empresas, teniendo que recurrir éstas a la retención y fidelización del talento para evitar que los recortes afectaran a la productividad de los empleados.

3.5.1.1 Marca Corporativa (Nivel Externo)

La palabra estrategia engloba más que una manera determinada de actuar frente a un problema, pues va más allá, ya que consiste en un plan que cumpla la misión, pero además de una manera única. Para ello, aparece el término **EVP, Employer Value Proposition o Propuesta de valor del empleado (PVE)**. Con este sello, lo que se pretende es diferenciarnos, anunciarnos de otra manera, fuera de los tópicos como empresa líder en el sector o el ofrecimiento de un sueldo competitivo.

3.5.1.2 Marca empleadora (Nivel Interno)

En el contexto interno los RRHH de la empresa juegan un papel fundamental. Ellos son el intermediario entre lo que la empresa transmite como **marca corporativa**, a través de los departamentos de comunicación y marketing, y como **marca empleadora**, a través de los RRHH. El papel de los empleados ha de quedar perfectamente establecido (**Especialización**), consiguiendo así la implicación y fidelización del capital humano en la organización.

3.5.1.3 Adaptación al entorno

En medio de una pandemia mundial como en la que nos encontramos inmersos actualmente, la adaptación al entorno resulta clave para la competitividad y supervivencia, y una de las políticas más recurrentes en el periodo de confinamiento ha sido el trabajo remoto.

Es aquí donde comienza una nueva era en el entorno laboral, por lo que las lecciones aprendidas durante el confinamiento del año 2020, se tornan fundamentales de cara al futuro, optando por el *tele trabajo* como estrategia a largo plazo.

3.5.2 Estrategia Employer Branding

Planear es arte y ciencia de entender una situación: visualizar otra situación futura deseada y tomar las medidas para pasar de la una a la otra mediante una **estrategia** clara y precisa.

El objetivo de la ME será doble:

- Nivel Externo: atracción del talento.
- Nivel interno: fidelización y motivación de los empleados.

El *Employer Branding* es una estrategia a largo plazo, capaz de adaptarse al entorno creando una poderosa sinergia entre los *Stakholders* de una empresa. Para ello, tendrá que alinear el *Employer Brand* con el *Product Brand*; es decir, “vender el producto” de adentro hacia afuera. Esto creará un fuerte sentimiento de pertenencia a un equipo, que hará que la voluntad de vencer sea inquebrantable.

“Una vez que una cultura se forma, hacen falta armas nucleares para cambiarlas”, Jeff Bezos, fundador de Amazon.

Debido a la pandemia mundial, las tendencias en torno a la **Marca del Empleador** han variado considerablemente. Las tendencias de los años 2020 y 2021 van dirigidas al **bienestar laboral** y la **seguridad en el empleo**.

Para “sentirse como en casa” el **bienestar** es crucial. Para ello necesitamos crear un entorno que transmita una finalidad corporativa, sabiendo el empleado a dónde se dirige la organización, y, además, una cultura inclusiva, que otorgue un papel protagonista al cliente y que le haga sentirse importante. Además, la actual pandemia induce una preocupación considerable entre el mercado laboral por la **seguridad en el empleo**. Por todo ello, las empresas han actualizado las **PVE** en el último curso, alcanzando las siguientes conclusiones:

- a) *El sentido de pertenencia es fundamental y para ello la finalidad de la empresa la de ir alineado con el sentir del empleado.*
- b) *Las políticas de adquisición de talento se han de ver reflejadas con las **PVE**.*
- c) *Escuchar a los empleados se torna fundamental para mostrar a los empleados los **valores** de la empresa con total **transparencia** a través de sus testimonios como **embajadores** de la marca.*
- d) *Cultura diversa e inclusiva hacia sus candidatos y stakeholders.*

3.5.3 Ventajas Employer Branding

Después de la irrupción de la *Marca del Empleador* en España, 2008, la empresa *Randstad* [6] realizó un estudio en el año 2016 en el que sacó las siguientes conclusiones:

- *El 84% de los empleados de una organización priorizan la imagen de la empresa.*
- *Con una buena estrategia de ME puede reducir hasta un 10% los costes laborales.*
- *Una rígida Imagen empleadora reduce la rotación un 28%.*
- *Una atractiva ME reduce el coste de contratación un 46%.*

Según *LinkedIn*:

El no disponer de una información completa de la empresa es un factor de alejamiento para un potencial cliente.

- *La ME crea una atracción de talento del 75%. [7]*
- *Los valores y cultura de una empresa incentivan a futuros empleados a inscribirse hasta en un 66% más. [8]*

3.5.4 Diversidad e inclusión

Para que las empresas resulten atractivas a sus empleados y a sus potenciales candidatos es de vital importancia la **diversidad e inclusión**. Esta nueva estrategia viene derivada por los últimos movimientos sociales como puede ser el *Black Live Matter*, necesitando éstas ir mas allá de la clásica **diversidad de género** hacia una perspectiva más cultural. Los grupos étnicos sub-representados y la inclusión de discapacitados juegan un papel relevante, así como las iniciativas para el colectivo LGTBI.

La **diversidad generacional** no goza de una prioridad alta a día de hoy, pero los expertos recomiendan prestarle más atención debido al cambio generacional al que nos enfrentaremos en un futuro no muy lejano y que ha sido tratado con anterioridad en este capítulo.

3.5.5 Onboarding [45]

Debido al mundo ultra conectado actualmente es fundamental generar atracción desde el primer instante hasta el último y partir de aquí crear un vínculo que permita captar a los mejores. Para ello, debemos integrar al trabajador en la cultura corporativa y otorgar la capacidad de progresar al futuro empleado como parte importante de la empresa desde incluso antes de que entre a formar parte del equipo. Para analizar este aspecto nos centraremos en las siguientes fases.

La primera fase de esta técnica de la gestión del talento se aborda través de las plataformas digitales, con una interfaz atractiva, despertando el entusiasmo en el futuro activo y haciendo partícipe al personal en los valores de la organización desde el principio, creando un vínculo inicial.

Una vez realizada la primera fase, el trabajador será informado, de una manera cercana y transparente, de los objetivos de la empresa y se le emitirá una guía con todas las herramientas puestas a su disposición para que pueda desempeñar todo su potencial en el camino hacia los objetivos globales. A fin de cuentas, se tratará de ayudar a éste en todo lo posible, cimentando una carrera en la empresa y facilitando una rápida y sólida integración. A partir de aquí la empresa obtendrá una mayor productividad prolongada en el tiempo debido a la rápida integración y la posibilidad de desarrollo del empleado.

Una vez que el empleado es un engranaje más del mecanismo de la organización, se tratará de recibir sus sensaciones y pensamientos para poder recabar valiosa información que pueda ser convertida en inteligencia que aplicar al conglomerado de departamentos que forman la empresa y así ser más eficientes. La eficiencia se puede medir a partir del primer mes a través de encuestas, formularios o a través de una reunión personal en la que obtengamos el *feedback* en primera persona consiguiendo así la ansiada fidelización del talento.

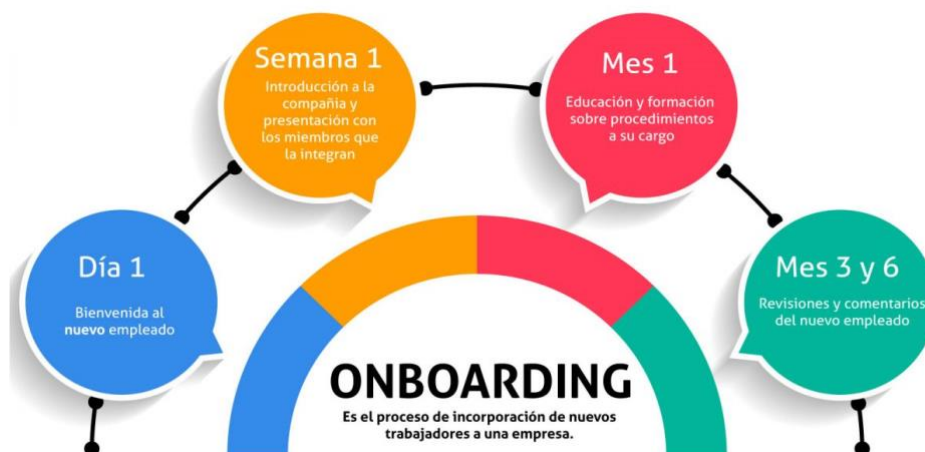


Figura 3-2 Imagen orientativa del proceso Onboarding estándar [8]

En la imagen anterior se puede apreciar una aproximación al proceso, a la que como hemos comentado, se le añadirá la imagen de la marca previa que genere atracción del talento y vinculación con la empresa y la variabilidad a la hora de obtener información del empleado que irá desde el primer mes hasta el tercero.

Por último, y no por ello menos importante, reseñar que la rotación es sinónimo de fracaso en una empresa como ya he comentado con anterioridad, por lo cual, se debe tener en consideración el realizar entrevistas a los empleados que abandonan la empresa, para, de esta manera, recopilar información veraz y transparente para así poder identificar las posibles brechas o puntos débiles en la organización que generan desencanto. Una vez obtenidos los datos, es importante el análisis de éstos para encontrar un posible patrón que revele dichos puntos débiles.

3.5.6 ¿Quién se encarga de la Marca del Empleador dentro de una organización?

Como he comentado con anterioridad, los RRHH de una empresa es el *Core* de la ME dentro de ella. Esta sección servirá de nexo entre las personas y la marca.

Este esquema de maniobra representa una visión muy general del engranaje de una empresa.

En un principio, RRHH se ocupa de las personas, pero bajo la sombra de la ME, RRHH ha de gestionar al personal a un nivel superior. Este nivel exige, mediante un planeamiento detallado, buscar una estrategia que permita una sinergia perfecta entre lo que queremos y lo que tenemos, es decir atraer y fidelizar talento (GT).

Para ello RRHH estará alineado con Marketing y Comunicación, profundizando a nivel externo en los valores de la empresa, lo que la hará única dentro del sector, propiciando así un sentimiento de pertenencia fundamental para captar talento.

Para vender algo, es por todos sabido, que hay que creer y para creer hay que motivar y crear eventos que desarrollen un bloque compacto e inquebrantable llamado equipo que desembocará en la fidelización del talento.

Podemos concluir en que el *Employer Branding* pretende fusionar a todos los *Stakeholders* de una empresa, sin perder su estanqueidad, para, de esta manera, fomentar un espíritu único en el equipo que permita a la organización funcionar como un engranaje perfecto de captación y fidelización de talento a través de la transparencia.

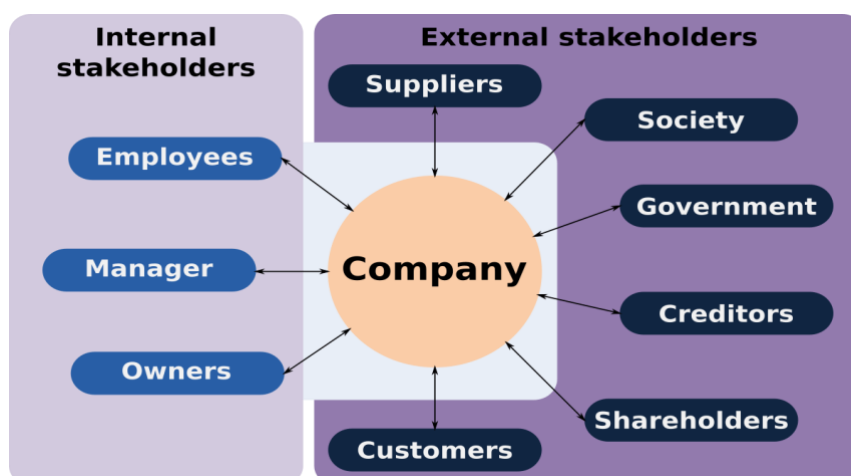


Figura 3-6 Análisis de los Stakeholders de una organización [9]

3.5.7 Elaboración de la estrategia como marca empleadora

La agencia *Employer Branding Lab* de RRHH propone 9 pasos para tener éxito en una estrategia basada en el *Employer Branding*:



Figura 3-7 Pasos aplicación estrategia Employer Branding [5]

A continuación, se desarrollan cada uno de los puntos que proponen los expertos de *Employer Branding Lab*:

- I. Establecer un objetivo es fundamental y la **ME** establece las características del talento que queremos captar y de las que disponemos; pero, una vez más, vamos más allá e intentamos abarcar todo el espectro posible. En este amplio espectro se encuentra también el personal que se jubila y el personal de prácticas que abandonará la empresa, siendo un activo de ésta en caso de dar buenas referencias actuando como embajador.
- II. Analizar el ambiente de trabajo (**Nivel Interno**) y de la imagen que transmitimos a través de los Social Media (**Nivel externo**) para entender el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- III. Realizar un enlace entre las principales secciones de la empresa que ponen en funcionamiento la **ME**. Una vez realizado este análisis entenderemos si hemos llegado a lo que pretendemos o por el contrario hay que tomar decisiones para llegar a nuestro objetivo.
- IV. Medidor de la eficiencia de la empresa en función de objetivos y actividades predefinidas de principio a fin, comúnmente llamado en el mundo empresarial *Key Performance indicators (KPIs)*. Estos han de ser concretos, medibles, asequibles y relevantes. Algunos de los más importantes en RRHH son retención del talento, absentismo laboral, formación y capacitación, tiempo de consecución de objetivos o duración en el puesto.
- V. La **EVP** (Employee Value Proposition) o **PVE** (*Propuesta de valor hacia el empleado*): “¿Por qué es mejor trabajar en nuestra empresa (organización) y no en la competencia?”.
- VI. La comunicación interna es la manera de hacer sentir al empleado como una parte importante de la empresa, reforzando así su papel de **embajador**. La comunicación externa será también fundamental de cara a incrementar nuestro atractivo en el sector.
- VII. Fortalecer los lazos de unión de los empleados a través de eventos, actividades y encuentros nos permitirá reforzar su integración, motivación y fidelización. El empleado ha de saber que la empresa se preocupa de su **bienestar**, a través de *feedback*, o preguntándoles sobre su experiencia.
- VIII. El **bienestar** del empleado es tan importante como darnos a conocer con total transparencia para mostrar nuestra forma de trabajo y los valores de la empresa. Para ello, hemos de llamar la atención del talento a través de visitas a nuestras instalaciones, patrocinios o procesos de selección innovadores que permitan a nuestra marca obtener una personalidad única destacando sobre la competencia.
- IX. **Objetivo: ganar la guerra por el talento**. Para ello es fundamental monitorizar y evaluar la percepción de los empleados y candidatos potenciales en función de las acciones puestas en marcha. No se puede mejorar lo que no se puede medir y por tanto cuantificar.

4 EL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO EN ORGANIZACIONES DE REFERENCIA

La gestión del talento es un ámbito de actuación de absoluta actualidad en las organizaciones, tanto civiles como militares, convirtiéndose en la piedra angular que proporciona a la empresa una diferenciación respecto a la competencia. A través de la ME, las organizaciones enfocan la gestión del talento a unos determinados factores que las hacen despuntar por encima de lo común, buscando la excelencia.

Por ello, a continuación se analizarán empresas que destacan por su actuación en la gestión del talento y, concretamente, en la ME, obteniendo, con ello, conclusiones claras sobre las estrategias ganadoras y eficientes que emplean. Para ello, dichas organizaciones basan su gestión en factores, que de manera indirecta influyen enormemente en los resultados finales buscados.

Por último se analizarán cuerpos militares internacionales de gran prestigio, además del ejército de tierra, que al disponer de un mayor número de miembros que la Armada, se presupone que ha de abordar una gestión de talento a mayor escala y de los que podemos sacar grandes conclusiones.

4.1 La gestión de talento en el ámbito empresarial: algunos ejemplos

4.1.1 IKEA

La empresa sueca irrumpió en España alrededor de los años 90. Su modelo de negocio se basa en la gestión del talento. Muestra de ello es la fabricación de sus propios productos del hogar, basándose en el talento y formación de sus empleados, obteniéndose de esta manera productos con personalidad propia. Entre ellos se encuentran sus famosos muebles, los cuales son desmontables, pudiéndose transportar con mayor facilidad abaratando de esta manera los costes.

A pesar de llevar ya varias décadas como referencia en el mercado de artículos del hogar, sigue buscando la mejora continua bajo la base de la fidelización del talento y atracción de este. En la 14ª Edición de *Merco Talento España*, que recoge las 100 empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento del país, Ikea ha pasado en los últimos años de la posición diecisiete a la once y por último en el año 2019, al cuarto lugar.

Al consultar su página web, rápidamente podemos acceder a un amplio contenido, desde su compromiso con la sostenibilidad y derechos humanos a cómo trabajan.

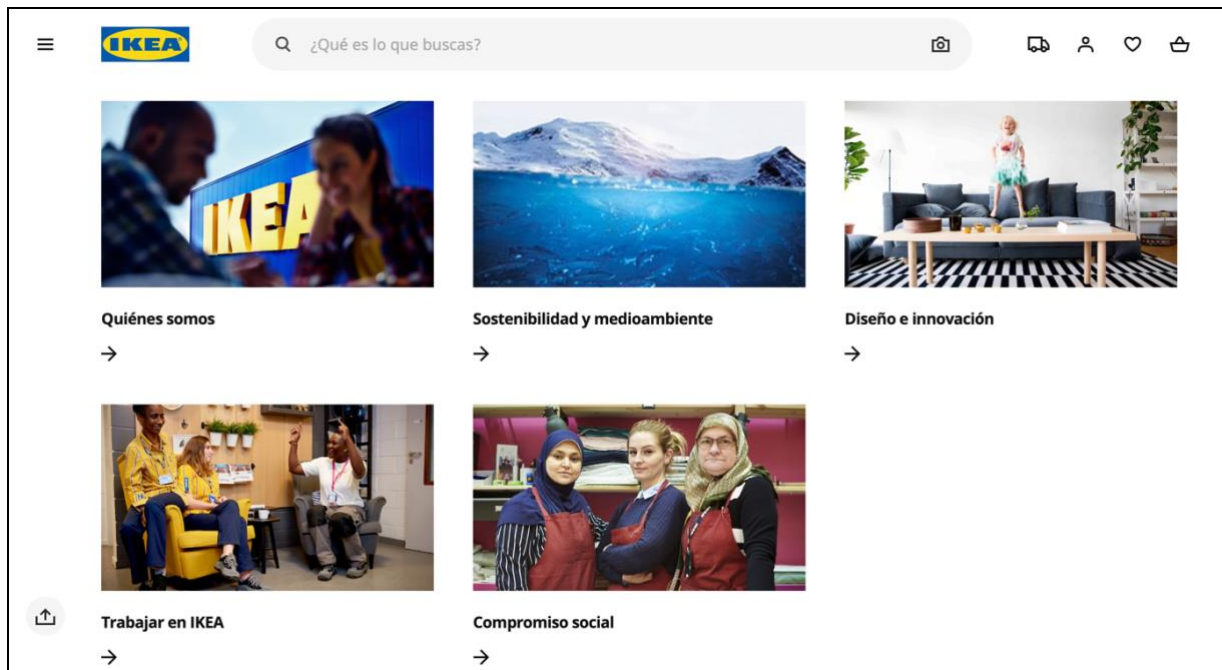


Figura 4-1 Presentación de la página web de Ikea [10]

En su presentación ya nos enseñan una de sus cartas ganadoras: “*Marca mundial de decoración del hogar con un hueco en el corazón de las personas*”. Es su seña de identidad: buscar el impacto positivo en las personas y también en el planeta.

Ikea y las personas: el crecimiento de la empresa no ha venido solo, su preocupación por las personas ha sido vital. Su preocupación es tal que pone empeño en todos los temas de actualidad, ya sea la inclusión de la mujer en el mundo laboral, con un 58% de mujeres en su plantilla, o, como ellos lo denominan, equipo de trabajo. En los puestos de mando, el 48,9% de su plantilla son mujeres, atacando así una de los problemas de la sociedad actual. La nacionalidad o la orientación sexual no son problema tampoco para esta empresa, que con su política pretende llegar a todas las personas, creando una fuerte *Marca del empleador (ME)*.

Como empleador, IKEA también tiene una de sus fortalezas. Invierten una media de 14,52 horas por persona en su formación (el 88% de los colaboradores piensa que es un buen lugar para trabajar y el 81% quiere seguir trabajando en la organización). El ejemplo de ello viene reflejado en la página principal donde podemos observar cómo la gestión del talento marca su guía de actuación, buscando ayudar al cliente a través de sus empleados.

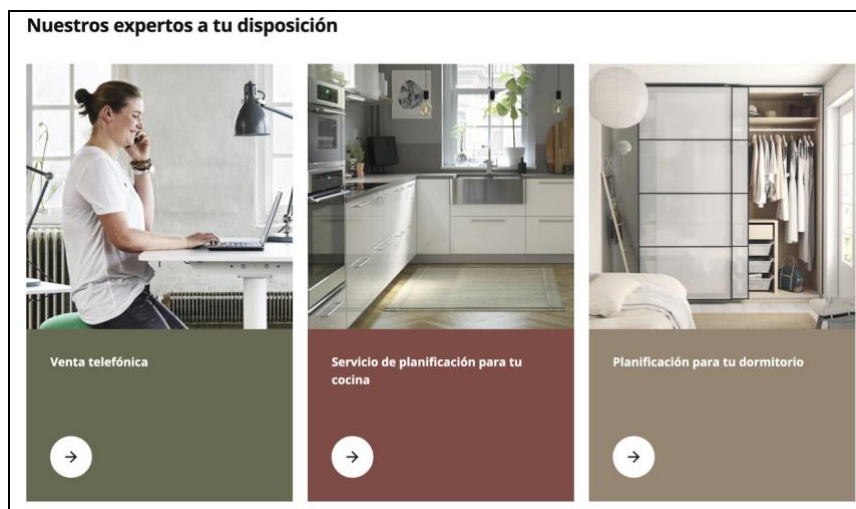


Figura 4-2 Presentación del talento en la página web de Ikea [11]

La formación impartida a los empleados le aporta a la marca la posibilidad de, como ellos bien dicen en su página web, tener una visión de idea de negocio más allá de su nicho de mercado; es decir, van mas allá de la decoración del hogar. Su idea de negocio es rodear a la marca de un entorno armónico en todas y cada una de sus acciones. Sabe de la importancia de la *Marca del empleador* y para ello es transparente, adaptándose en cada país a su entorno de trabajo con proveedores locales.

Con su eslogan “Diseño democrático” trata de involucrar todas sus ideas de negocio. Esto significa un bonito diseño, una buena funcionalidad, sostenible y de buena calidad a un precio asequible. A través de este eslogan, consigue gustar a la mayoría de las personas, conllevando un mayor volumen de producción, consiguiendo así mejores ofertas ofreciendo un precio menor, es decir, un sello propio que los diferencian del resto de competidores. Además el invertir en las personas, ha conseguido grandes ideas como la de que sus muebles sean desmontables, reduciendo así los gastos de almacenamiento y transporte.

Otra de las virtudes de la empresa es la preocupación por la sostenibilidad ambiental. Prueba de ello, tal como sus expertos nos aconsejan, es que a través de sus productos podemos ayudar al medio ambiente y de esta manera reducir la huella climática. Otra de las medidas adoptadas, es la digitalización de su revista, la cual llegó a tener una tirada de 200.000 ejemplares y fue su seña de identidad en sus inicios.

Cuidamos de las personas y el planeta - Guías rápidas para un hogar más sostenible



Figura 4-3 Apoyo a la sostenibilidad en la página principal de Ikea [11]

Una de las líneas estratégicas de la empresa es que para el año 2030 el 100% de sus productos sean fabricados con materiales reciclados o renovables. Además, dentro de los productos fabricados por ellos mismos, hay grandes ideas que desarrollan la disminución del gasto de recursos naturales. Dentro de su página web, podemos identificar la procedencia de sus materiales con total transparencia y, de esta manera, darnos la posibilidad de apoyar a la empresa en esta política medioambiental. Todas las actuaciones de la marca están encaminadas al compromiso social.

La idea de la sostenibilidad va más allá de la utilización de productos reciclables o materiales no dañinos para la naturaleza. IKEA lanzará este 2021 sus propios paneles solares, con los que pretende, como ya hizo en el pasado con los muebles, abarcar el mercado mundial y así hacernos partícipes de su idea de negocio, acercando el autoconsumo a todo el mundo.

Además, podemos encontrar en su pagina web un claro acercamiento al cliente, queriéndole hacer partícipe de la empresa y de sus actuaciones a través de su política permitiéndole compartir con otros usuarios las imágenes de cómo ellos ayudan a mantener un mundo más sostenible.



Figura 4-4 Ejemplo de hacer partícipe al cliente con la empresa [12]

A modo de **conclusión**, el análisis de su modelo de GT permite obtener las siguientes afirmaciones:

- IKEA cuenta con una marca de empleador (ME) conocida mundialmente conseguida a partir de la gestión del talento.
- Su interés en las personas queda patente con programas que le ha llevado a ser una de las pocas empresas internacionales que tiene un 50% de personal femenino en sus puestos de mando, ganando así una gran reputación interna y externa.
- La fuerte apuesta en la formación de sus empleados le aporta gran calidad laboral y le permite ser vanguardista. Además, permite la expansión alrededor de diferentes destinos a lo largo del mundo de sus empleados mediante el cambio de destino.
- Dispone de programas y convenios: igualdad, mujeres embarazadas, paternidad, diversidad, preocupación por los materiales, LGTB, formación de personal...

4.1.2 El Corte Inglés

El grupo El Corte Inglés nació en Madrid en 1940, en una pequeña tienda en la calle Preciados dedicada a la sastrería. En la actualidad dentro de su política de diversificación ha creado nuevos formatos comerciales como *Supercor*, *Sfera*, *Bricor*, viajes, seguros, entre otros. Esta empresa fue innovadora en España a través de la publicidad o grandes escaparates, las tarjetas de compras o la informatización, y a día de hoy mantiene el ser una empresa **innovadora** en sus señas de identidad.

El grupo es el mayor empleador de España, junto a *Mercadona*. ha recibido el premio *Randstad: Employer Branding 2019*, dentro del sector textil. Este reconocimiento se debe a su atractivo laboral y gestión del talento.



Figura 4-5 El Corte Inglés es una empresa que apuesta fuerte por el talento [13]

En cuanto a su *Marca de empleador*, en su página web podemos observar sus prioridades, como puede ser la garantía de sus productos, servicio de cara al cliente y la especialización del empleado a través de los cursos de formación (y así adaptarlo a los cambios constantes del mercado).

El Corte Inglés cuenta con un equipo de profesionales especializados en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que trabaja para garantizar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social que tiene el Grupo.

La marca se esfuerza en demostrar cómo ellos y sus proveedores comparten el **compromiso** ético de la empresa basado en los principios de actuación del Grupo El Corte Inglés, tomando como referencia la Declaración Internacional de los Derechos Humanos, el Pacto Mundial de la ONU y las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del trabajo (OIT), que vela por los derechos humanos y laborales, la libertad de asociación, la no explotación infantil, la persecución del trabajo forzado, etc.

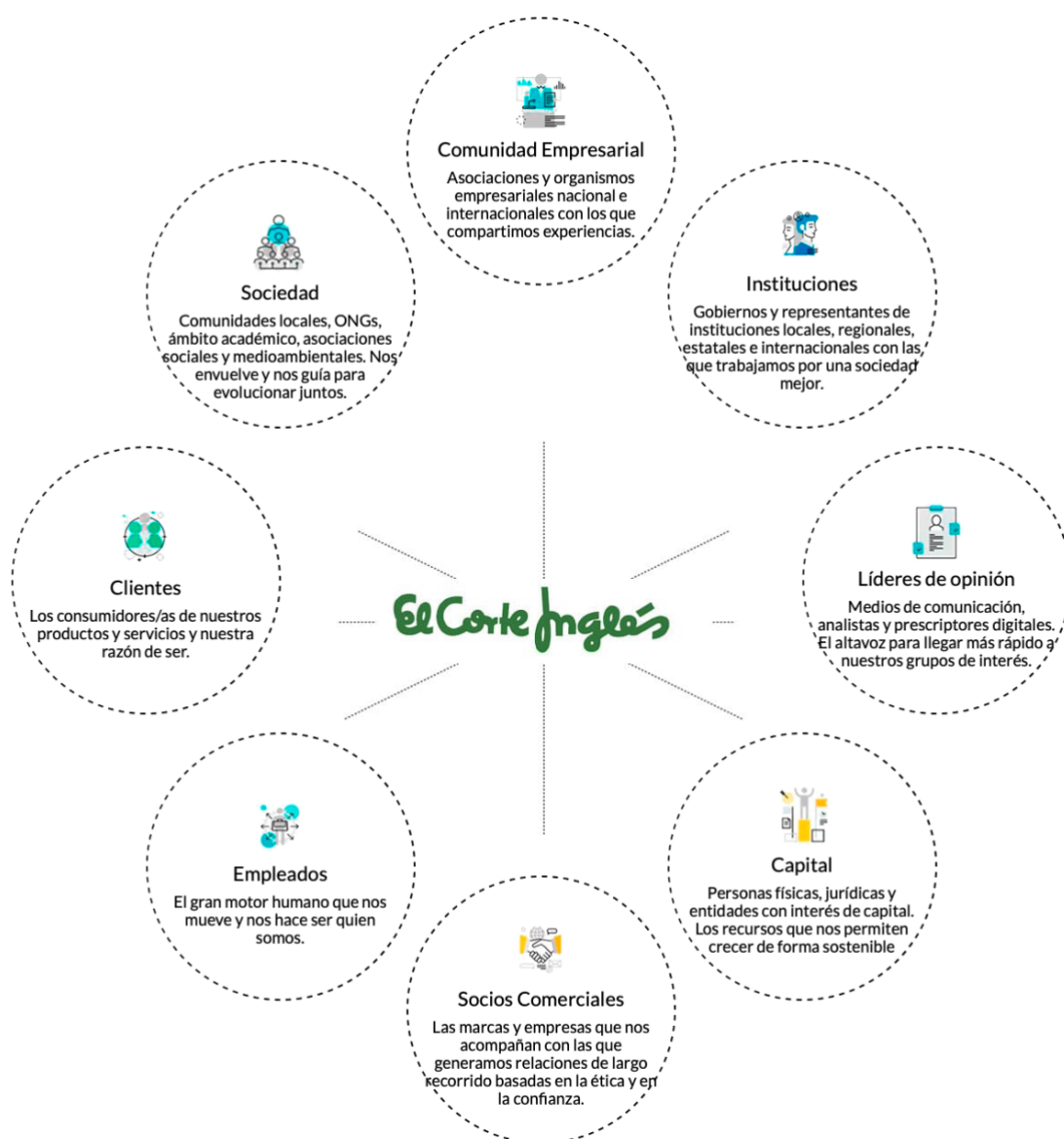


Figura 4-6 Representación de todas las sociedades del grupo [14]

El Grupo sigue mejorando en sus objetivos de verificación de condiciones sociales, laborales y medio-ambientales de los proveedores de marcas propias de El Corte Inglés a través de las auditorías realizadas en el marco del referido Código de Conducta. En su página web destaca la preocupación de la empresa en la salud y seguridad laboral de sus empleados, aspecto que en empresas de éxito se suele olvidar en pro de la productividad.

En la búsqueda constante de obtener una gran *Marca de empleador* El Corte Inglés centra sus esfuerzos en la formación de su “equipo”. Los datos que nos aporta la página web indican que la empresa aporta más de 1338 horas de formación presencial y más de 403 de formación online, colaborando con universidades públicas, privadas e institutos de formación profesional, además de contar con una universidad corporativa (*CEURA*) para el desarrollo académico de los empleados.

A lo largo de su historia ha promocionado a más de 2200 personas a puestos de mayor responsabilidad creando así un sentimiento de pertenencia que, sin duda, incrementa el rendimiento de los empleados. Otra de las características de la empresa es la total transparencia, reflejada en su página web con gran cantidad de datos hechos públicos y adjuntando todos los documentos a los que hacen referencia.

Con respecto a la sostenibilidad, el grupo hace un gran esfuerzo, tocando varias ramas de ahorro como pueden ser los materiales y su reutilización, primando materias primas secundarias en el packaging, el ecodiseño y la reciclabilidad.



Figura 4-7 Representación gráfica de los datos de El corte Ingles en beneficio del medio ambiente [15]

En 2019 se convirtió en la primera empresa de distribución en obtener el certificado *Residuo Cero* de Aenor en sus centros comerciales y plataformas de Galicia y ha conseguido que la energía que utilizan sea 100% renovable y sin emisiones contaminantes.

Como **conclusiones** del análisis de su modelo de GT obtenemos:

- Es el modelo más parecido a lo que se puede adoptar en la Armada Española, haciendo hincapié en la promoción interna, la especialización y hacer partícipes de la marca al empleado.
- Son conscientes de que la formación del empleado es su futuro, es invertir en la empresa potenciando así la ME.
- Es una organización que adopta un conjunto de medidas *Employer Branding* que le hacen tener un gran atractivo laboral.
- La RCS es parte de su estrategia de gestión, siendo este un factor de competitividad y un elemento fundamental en la política de vinculación con la sociedad.

4.1.3 Marriott International

Todo comenzó con un puesto de cerveza de raíz de nueve taburetes que evolucionó hasta convertirse en una cadena de restaurantes y posteriormente convertirse en una empresa de alojamiento internacional con más de 3700 hoteles en más de 73 países y territorios. Desde bien temprano se centraron en mostrar un espíritu voluntario, con servicios a la comunidad, celebrándose actualmente los *premios Alice Sheets Marriot* por el servicio a la comunidad.

Diversos estudios demuestran que la mayor parte de la población prefiere trabajar para empresas que han obtenido reconocimientos públicos y Marriott International es una empresa de éxito en este sentido también. Los más destacados son: *Randstad 2019* en el sector hotelero resultando la empresa más atractiva dentro de un sector con tanta competencia y esto es gracias a sus enormes esfuerzos en la *Marca del empleador*. En el informe anual "*Fortune 500 Top 100 Employment Brands*" la empresa fue premiada como la que más innova en EEUU en su *Employer Branding*. En su página web podemos acceder por años, a la multitud de premios con los que ha sido galardonada.

Nada más consultar su página WEB podemos acceder a sus valores esenciales y patrimonio. Su posicionamiento y estrategia se basa en las personas, su formación, la adaptación a las turbulencias del mercado y en ser transparente.



[Oportunidades de empleo](#)
[Nuestras marcas](#)
[Acerca de Marriott](#)
[Relaciones con inversores](#)
[Desarrollo e innovación en el sector hotelero](#)
[Noticias y Blogs](#)



Las personas son lo primero

"Cuidemos a los empleados y ellos cuidarán a los clientes".

La filosofía del fundador J. Willard Marriott ha hecho de Marriott International un excelente lugar donde trabajar durante más de 85 años. Nuestra cultura de "las personas primero" nos ha permitido ganar premios y reconocimientos continuamente en todo el mundo. Ofrecer a nuestros empleados la oportunidad de crecer y tener éxito es parte del ADN de la empresa.



Luchamos por alcanzar la excelencia

Nuestra dedicación al cliente está presente en todo lo que hacemos.

La reputación de Marriott de un excelente servicio al cliente se remonta al objetivo original de Marriott de J. Willard para su empresa: "buena comida y buen servicio a un precio justo." Nos centramos en los detalles, todos los días y en todos nuestros hoteles alrededor del mundo.



Aprovechamos los cambios

La innovación ha sido siempre parte de la historia de Marriott.

La familia Marriott ayudó a dar forma a la industria hotelera moderna. Nos esforzamos por cambiar el status quo y anticipar el cambio en las necesidades de nuestros clientes con nuevas marcas, nuevos hoteles internacionales y nuevas experiencias para nuestros huéspedes.



Actuamos con integridad

La forma en que hacemos negocios es tan importante como los negocios en sí.

Somos fieles a unos compromisos legales y éticos indiscutibles. Esto engloba nuestra conducta empresarial diaria, las políticas de nuestros empleados, las políticas de nuestra cadena de suministro, nuestro programas y prácticas medioambientales y nuestro compromiso con los derechos humanos y responsabilidad social.



Servimos a nuestro mundo

Nuestro "spirit to serve" hace que nuestra empresa sea más fuerte.

Apoyamos a las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Como empresa, Marriott International se centra en cinco asuntos sociales globales: la reducción de la pobreza, el medioambiente, el desarrollo de la mano de obra en la comunidad, el bienestar infantil y la diversidad e integración global.

Figura 4-8 Valores que caracterizan a la empresa [16]

Otro de los atractivos dentro de la ME es cómo involucran al cliente o al potencial empleado dentro de una familia de la que formar parte, con una cultura e historia propias.

Otra de las apuestas ganadoras de esta empresa hotelera es la **diversidad e inclusión** como modelo de negocio, tratando de sacar el máximo partido de las diferencias, creando oportunidades para empleados, huéspedes, propietarios, franquiciados y proveedores, siendo la primera empresa en establecer un programa formal con estos valores. Mediante la reforma "*Travel is Trade*" pretenden llegar a todos los mercados, diversificando la base de clientes o desarrollando talleres interculturales, "*Iniciativas de desarrollo de liderazgo de la mujer*" y la capacitación de ésta para desarrollar puestos directivos, creando así una seña de identidad como marca hacia el exterior y mejorando la percepción frente a potenciales clientes o proveedores.

En cuanto a la sostenibilidad, también dedican un apartado en su página web, factor de completa actualidad y fundamental para construir una imagen como marca (ME). Son conscientes de su

dimensión como empresa y, por ello han realizado una guía con objetivos en cuanto a sostenibilidad e impacto social dentro del marco de Naciones Unidas.

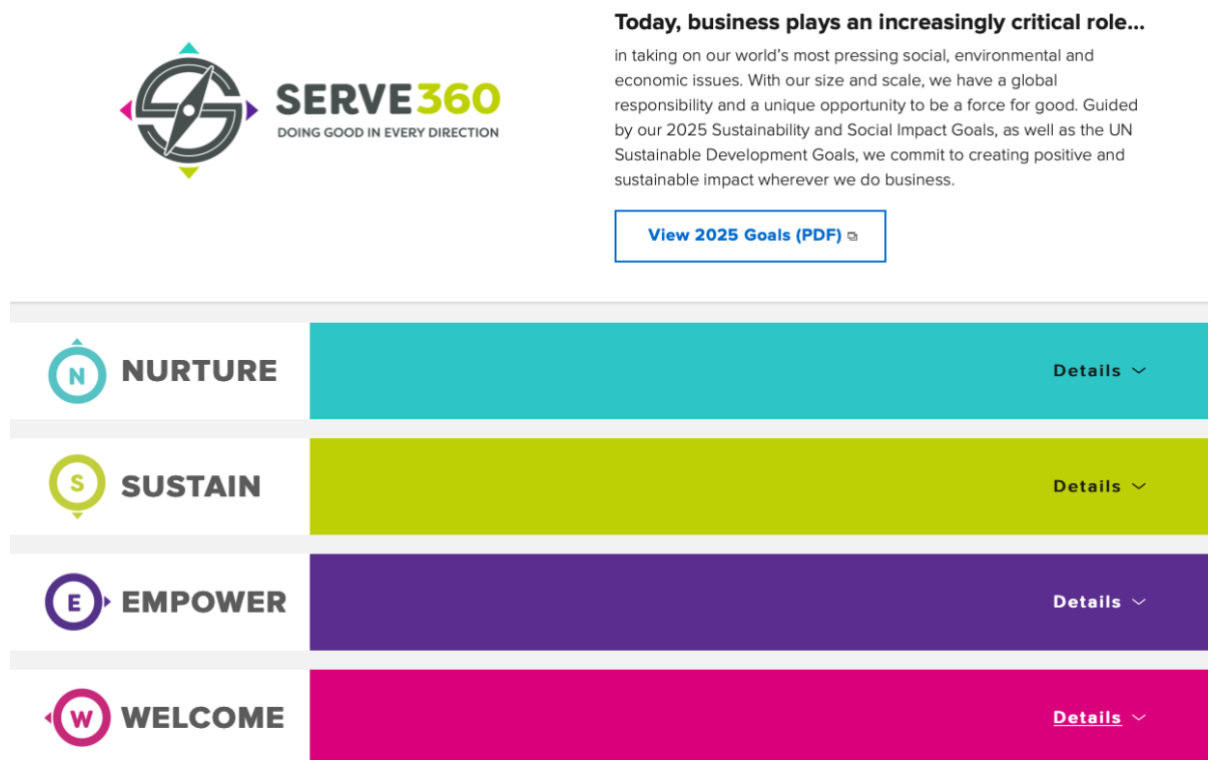


Figura 4-9 Objetivos de Sostenibilidad e impacto social [17]

En la imagen se puede observar la plataforma de que disponen para guiar su estrategia de sostenibilidad e impacto social aplicados a todas sus dependencias.

Entre los principales objetivos podemos destacar a modo de ejemplo que el 80% de sus hoteles participan en actividades de servicio a la comunidad. Crean oportunidades entre todas las personas sin importar raza, edad o discapacidades. Actúan de modo correcto ambientalmente reduciendo la huella medioambiental o exigiendo que el 100% de sus asociados respeten los derechos humanos.

Para la selección de su personal se postulan rápidamente sobre gente aventurera, que dejen su propia huella por una buena razón. En su búsqueda de activos, dan oportunidades a gente más veterana con experiencia o estudiantes y graduados que quieran lanzar su carrera profesional junto a ellos.

La cadena ofrece diversos programas de formación para las diferentes ramas de acceso (GT), mejorando así el posicionando de la marca frente al talento.

PARA EXPLORAR NUEVAS OPORTUNIDADES

Lo importante es a quien conoces, y con más de 7.000 hoteles en todo el mundo, conocemos a las personas. Pero queremos conocerte a ti. Ofrecemos la oportunidad de hacer de tu vida cotidiana una aventura, un viaje hacia el futuro. ¿A dónde deseas ir?

VER TRAYECTORIAS PROFESIONALES

Lanza tu carrera profesional

Cualquiera que sea la etapa en que te encuentres en tu trayectoria profesional, tenemos lo que necesitas.

ESTUDIANTES Y GRADUADOS

Nos tomamos la contratación muy en serio

VERIFICACIÓN ELECTRÓNICA +

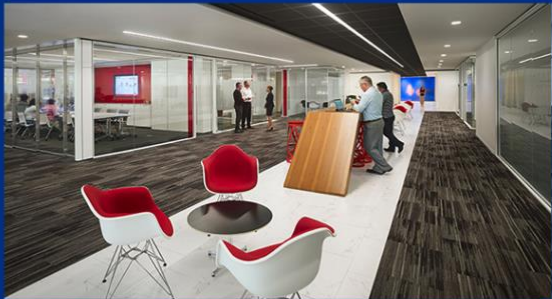
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO +

ACCESIBILIDAD Y ALOJAMIENTO +

AVOID RECRUITMENT SCAMS



BUSCAR EMPLEOS EN HOTELES



BUSCAR EMPLEOS CORPORATIVOS

Figura 4-10 Posibilidades que ofrece la empresa en su pagina web [18]

Otro de los valores a mencionar, y que se puede trasladar a la Armada, es el liderazgo: sobre este valor también disponen de programas, como el denominado “*Voyage*” para graduados universitarios, con el que pretenden formar líderes bajo su sello. Además, para los ya formados, ofrecen prácticas a lo largo de cualquiera de sus hoteles por todo mundo. Dentro de estas posibilidades existe un apartado también para los discapacitados, haciendo una expansión en su búsqueda de talento sin precedentes.

Dentro de su gestión del talento, no dejan ningún cabo suelto, y llama la atención cómo ofrecen todo tipo de comodidades para atraer a talento, ya no solo con las ofertas en las que no se pide experiencia, pero que formarán, o con experiencia o discapacitados, sino que también ofrecen alojamiento para aquellos que quieran acudir a sus programas de formación.

La transparencia es otra de sus señas de identidad, publicando diversos documentos que recogen la igualdad de leyes laborales o la transparencia en el pago de sus nóminas.

“Mi trabajo me ha dado seguridad en mí misma con el tiempo, y eso no puede enseñarse. Solo sucede cuando alguien cree en ti”

Kulpreet k.

Director de ventas y marketing

Aloft, Bengaluru, India [18]

Como **conclusiones** del análisis de su modelo de GT obtenemos:

- Marriott es un empleador con igualdad de oportunidades, comprometido a contratar una fuerza laboral diversa, mantener una cultura inclusiva y crear un proceso de reclutamiento y selección sin barreras, llegando así a todos los mercados.
- También ofrece desarrollo profesional exclusivo con alojamiento incluido y capacitación para sus potenciales empleados (GT).
- Uno de sus eslóganes es “*Cuida a tus empleados, y ellos cuidarán bien a tus clientes*”. Son conscientes de lo turbulento del mercado y es por ello que dedican una parte de su página web a transmitir que el éxito nunca es definitivo y por ello hay que evolucionar y adaptarse al mercado.
- El preocuparse por sectores tan abandonados como los recién graduados para crear un activo de la empresa, impulsa a potenciar más su marca (ME).

4.2 La aplicación de la gestión del talento en otros cuerpos del ejército

En cuanto a los cuerpos militares elegidos para su estudio y análisis, se han buscado aquellos que mayor prestigio mundial poseen, como por ejemplo los internacionalmente conocidos *Marines* de los Estados Unidos. El segundo cuerpo analizado son Los *Royal Marines*, con los cuales Infantería de Marina ha realizado colaboraciones en repetidas ocasiones, que, como se verá, disponen de grandes atractivos como *Marca de empleador* y, por último, se analiza el modelo de gestión del talento del Ejército de tierra, el cual dispone de muchas similitudes con la Armada Española pero de la que se pueden extraer importantes conclusiones.

4.2.1 USMC

El primer cuerpo elegido ha sido el de los *Marines* (USMC), cuerpo de referencia a nivel mundial en todos los aspectos y con los cuales España suele realizar colaboraciones por ser un país amigo.

Al acceder al sitio web el usuario puede observar la siguiente imagen:

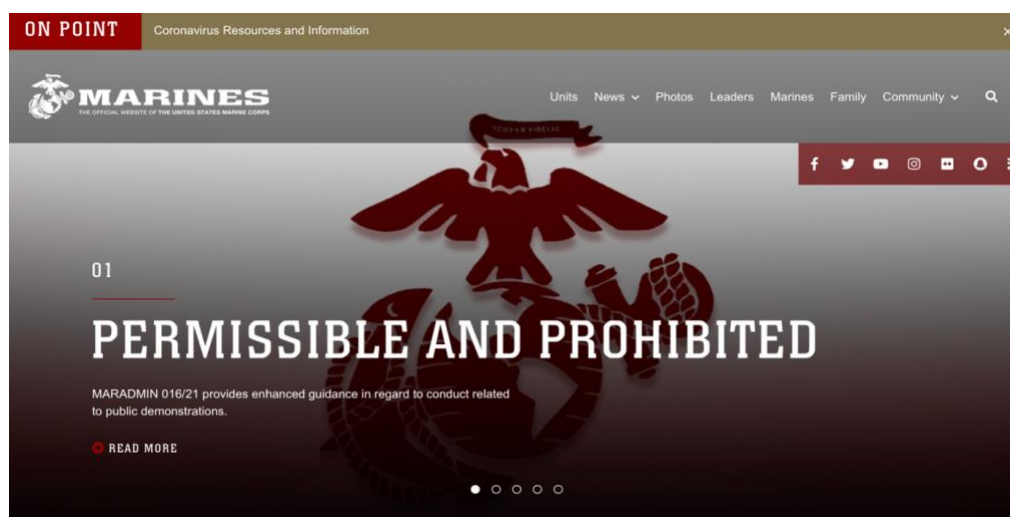


Figura 4-11 Imagen de la pantalla principal de la web de los marines [19]

Inicialmente llama la atención que es un sitio web en constante actualización, ya que tiene un lugar reservado a las noticias de última hora. Lo siguiente que podemos observar es la preocupación por la conducta de sus hombres, como referente de cara al exterior de la marca (ME).

Otra manera de acercarse al exterior es a través de las redes sociales. Deslizando, podemos encontrar, remarcada en rojo, sus redes sociales para que nos pongamos en contacto con ellos. Además, disponen de una aplicación propia a través de la cual pueden realizar mayor captación del

talento, y de una television que les da una identidad única hacia el exterior, pudiendo así mostrar sus valores.

A la estrategia de tener un gran impacto social, le siguen atractivas imágenes del cuerpo llevando a cabo sus cometidos. A través de una cuidada galería de fotos, expuestas con una gran calidad y depurada selección, se busca llamar la atención de una parte del mercado y atraer talento.

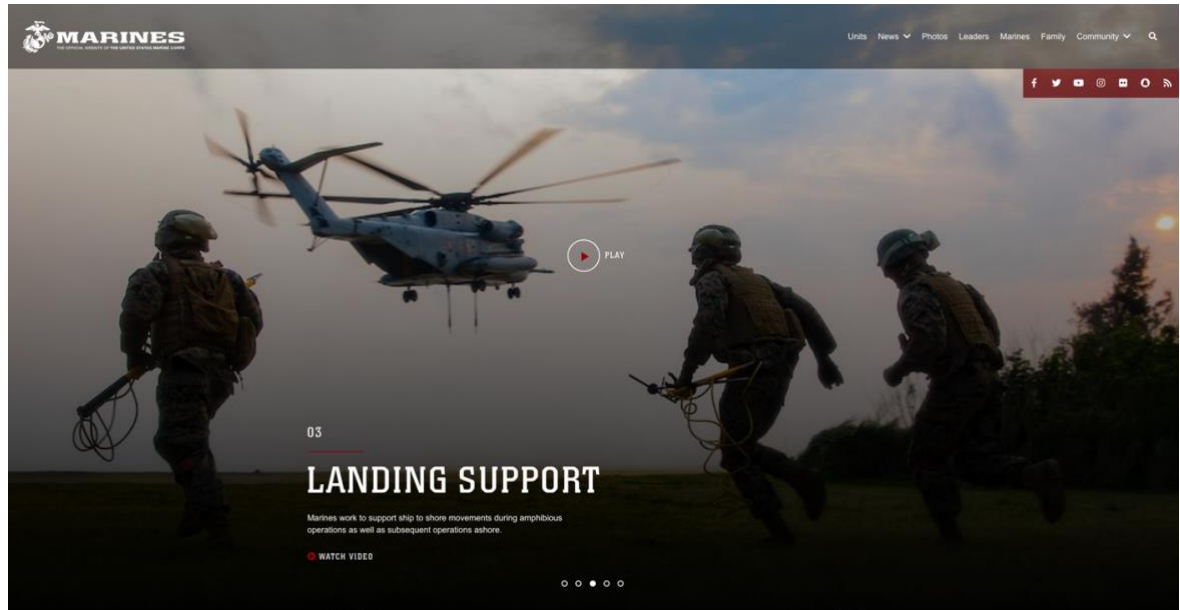
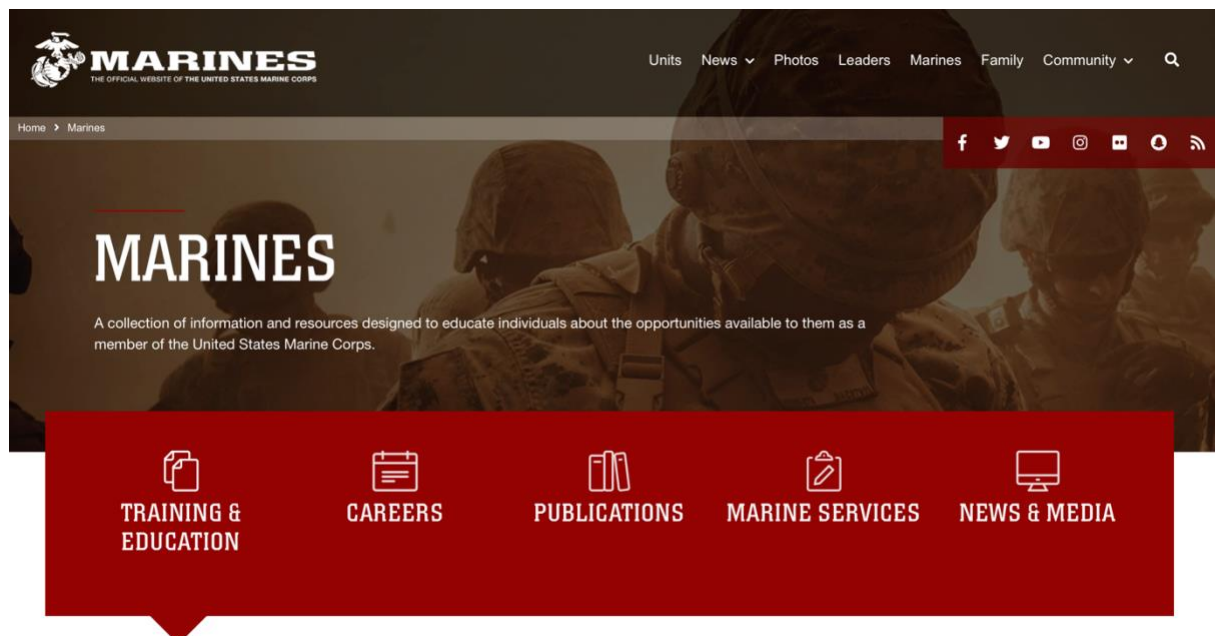


Figura 4-12 Imagen de la pantalla principal de la web de los Marines [20]

Después de promocionarse a través de impactantes imágenes y tipos de ejercicios tácticos, es de reseñar que al pulsar sobre la pestaña de *Marines*, lo primero que aparece es entrenamiento y educación como atractivo de la marca.



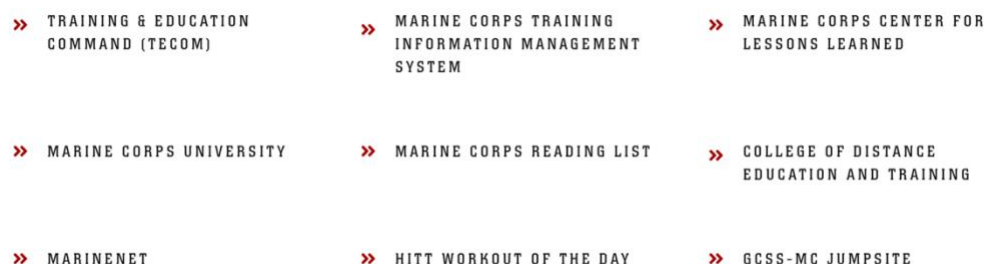


Figura 4-13 Pestaña dedicada al entrenamiento y educación de los miembros de los marines [21]

Es fundamental la formación en el siglo XXI, y el cuerpo de marines es consciente de ello por lo que lo incluye como parte fundamental para ser uno de ellos. Además, llama la atención cómo ponen a disposición del usuario un plan de entrenamiento *HIIT*, aprovechando la moda mundial por el deporte, y en especial el *CrossFit*. Utilizan este activo publicitario, propio del ejército durante toda su historia, como una manera de acercarse a la vida civil y así captar talento (ME).

Profundizando en la educación, observamos que disponen de universidad propia (MCU); es decir, abordan una fuerte inversión en sus activos, pero sin perder de vista la misión. El creador de esta universidad entendió que ***“el campo de entrenamiento prepara al marine para lo esperado, la educación para lo inesperado”***, y es por ello que creó la universidad, consiguiendo así formar talento.

Otra de las posibilidades que ofrece el Cuerpo es la enseñanza a distancia, proporcionando flexibilidad a los programas, llegando a más miembros que quizá no tengan posibilidades presenciales, lo cual le permite estar preparado para la incertidumbre, como la catástrofe mundial sufrida por culpa del COVID-19. El Cuerpo está a la vanguardia de la tecnología y en constante adaptación al entorno.

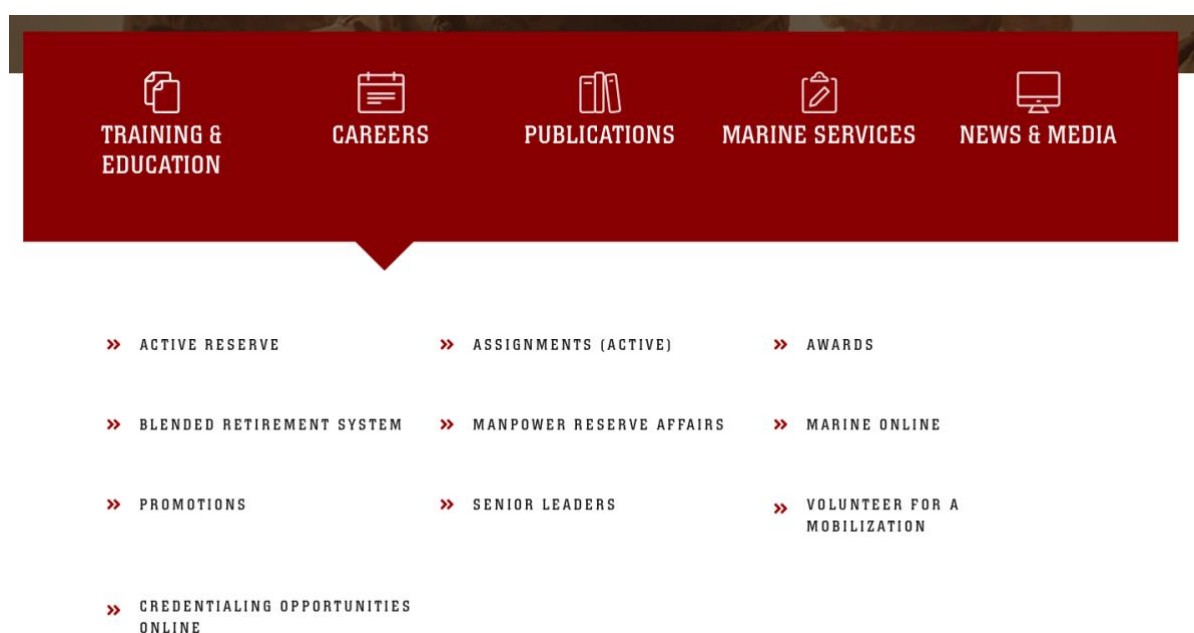


Figura 4-14 Pestaña dedicada a las carreras personales de los Marines [22]

La constante preocupación en la formación y retención de talento se ve fielmente reflejada en los programas personalizados para la promoción interna (MMPR), dando la posibilidad a sus miembros de

evolucionar dentro del Cuerpo y poder desarrollar el sentimiento de pertenencia que te otorga el sentirte importante dentro de una organización y el que crean en ti, construyen la marca y la hacen sólida desde dentro (GT).



Figura 4-15 Página dedicada al desarrollo personal del Marine [23]

También llama poderosamente la atención cómo el Cuerpo de Marines dedica una página web más grande que la propia de la Infantería de Marina Española a las personas: a atraer, retener y desarrollar el talento dentro del cuerpo (GT). Esta página busca facilitar la vida a los miembros del cuerpo ya sea en su servicio activo, cuando pasan a la reserva o cuando se retiran. Es decir no los abandonan nunca, creando así una potentísima imagen y reputación como marca (ME).

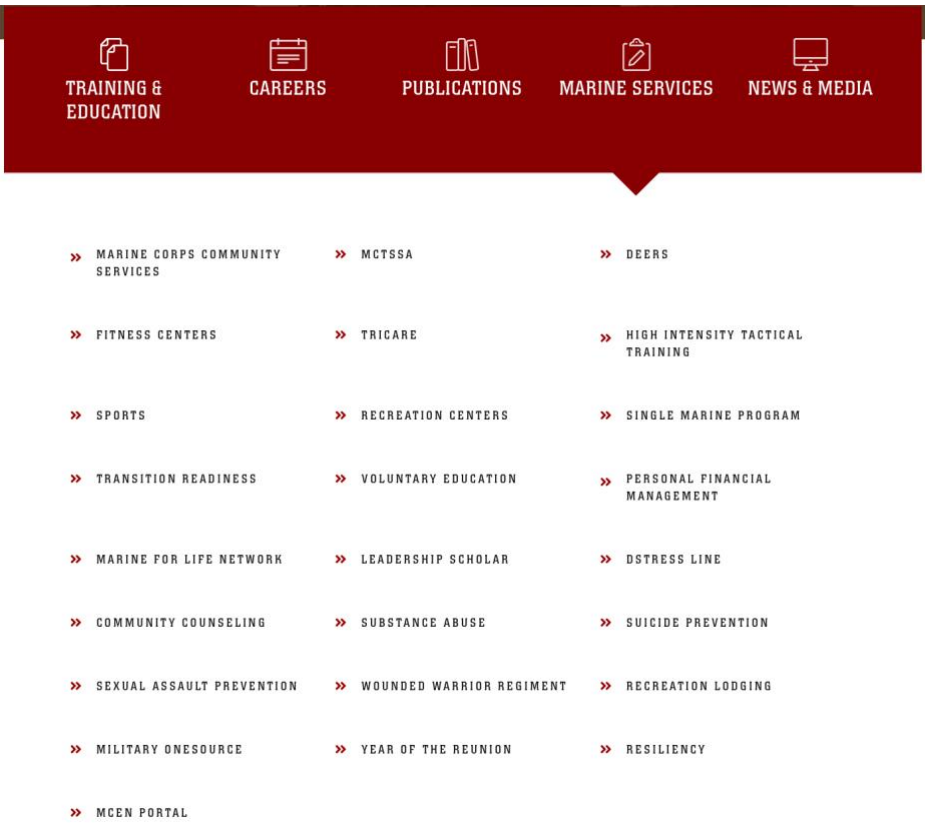


Figura 4-16 Pestaña dedicada a los servicios de los que pueden hacer uso los miembros del cuerpo [24]

Otro importante punto estratégico en su GT reside en ser completamente transparentes y poner al alcance de cada integrante del Cuerpo todos los beneficios de los que se dispone. Ellos lo hacen a través de *Marine Services*, donde podemos encontrar gimnasios disponibles, servicio médico, educación voluntaria...

Por otro lado, disponen de una página para los ya miembros, y otra para los que aún no lo son, que gozan de una transparencia abrumadora también, tratando temas como el salario, explicando desde cómo es la vida de un marine, hasta los diversos planes de estudios que tienen para progresar dentro del cuerpo.

Disponen, además, de un apartado donde contactar con un reclutador, que explicará todos los detalles del cuerpo, y un tablón de preguntas frecuentes, para el que haya llegado hasta allí a través de la marca Marine pueda obtener una información completa sobre el Cuerpo que capte su atención de diversas maneras.

Conclusiones derivadas del estudio de la GT en el cuerpo de los Marines:

- Su ME es extremadamente potente, siendo capaces de poseer multitud de ramas de especialización, enfocadas todas a cumplir la misión del cuerpo, que no es otro que defender a la nación.
- Centran sus esfuerzos en cuidar al empleado (ME), sabiendo que una persona sin preocupaciones laborales va a ser más efectiva defendiendo la nación.
- Crean un sentimiento de pertenencia muy potente con una imagen adaptada al siglo XXI y frases con un fuerte impacto como: “una vez marine, siempre marine”.
- Son completamente transparentes, cosa muy importante en un cuerpo que no suele tratar con la población civil en condiciones normales.

4.2.2 ROYAL MARINES

Lo primero que destaca al acceder a la página web es cómo rápidamente retan al usuario, “*It is a state of mind, find out if you have it*” [25], involucrando al potencial miembro con el cuerpo, intentando despertar su espíritu competitivo. Deslizando, ya podemos observar las cuatro diferentes ramas a las que podemos optar, facilitando la vida del potencial cliente de una manera muy intuitiva para la realizar la inscripción (con teléfono de contacto y chat en vivo para resolver dudas).



Royal Marines Commando

To be a Commando, you don't need any qualifications. You still need to be exceptional, but this kind of special isn't found on paper. You need the unique personal qualities, exceptional physical fitness and drive to get the job done, every time.



Royal Marines Commando Officer

If you did well at school, or have a degree, you could join as a Commando Officer. To do that you'll need all the skills of a Commando, as well as the first-class leadership potential that will see our most elite soldiers follow you, whatever the danger.



Royal Marines Band Service

You have to be an exceptional individual to join the Royal Marines, and it's no different for our band. Whether you join as a Bugler or a Musician, you'll play an important role in defence diplomacy. That means combining an operational support role with playing music on the world stage at some historic events.



Royal Marines Reserves

Take your place within a 600-strong team of part-time amphibious soldiers. You'll be just as elite as your regular colleagues, wearing the same green beret, and undertaking the same operations. If you're an ex-Regular Royal Marine you may be eligible for seamless transition without the need for basic training.

Figura 4-17 Presentación de la página web de los Royal Marines donde se pueden ver las posibilidades disponibles dentro del cuerpo [26]

Si seguimos navegando por las pestañas superiores, nos explican cómo será nuestra vida dentro del Cuerpo. Buscan de todas las actividades que realizan, sacarles el lado positivo, y de esta manera que puedan resultar atractivas para el futuro miembro y así captar talento. Entre otras actividades, ofrecen guías de entrenamiento o pautas de nutrición orientadas al ingreso y a los miembros del Cuerpo. Además, no se olvidan de la importancia de cuidar al empleado y ponen énfasis en dar total claridad a los beneficios que se pueden obtener con el acceso al cuerpo, como son el financiero, el estilo de vida, y el hogar y la familia.

¿Qué puedo conseguir? Todo empleado desea una recompensa en su trabajo y tener claro hasta dónde puede llegar en su desarrollo: en la página de los Royal Marines abarcan este tema haciendo una exposición bien clara de los beneficios por alistarte.

What it takes	What can I do?	What's it like?	Get fit to join	What do I get?	What's next?	Royal Marines Reserve	Family
 Pay and benefits See how your career in the Royal Marines could help you and your family.	 Pride Find out more about the contribution you'll make, and the pride you'll feel.			 Career progression Learn about the career path you could take, and how long it takes to progress.			
 Sport Love playing sport? Find out about the facilities and opportunities available.	 Travel and adventure Learn about the places you'll visit, and how you can experience real adventure.			 Social life From a BBQ on deck, to a run ashore with your mates. Discover the social life.			
 Support your family							

Figura 4-18 Posibilidades de desarrollo dentro del cuerpo de los Royal Marines presentadas en su página web [27]

Hacen mención al salario, mencionan que no es lo que se merece debido a la fuerte carga de trabajo, pero destacan las cosas buenas como viajar alrededor del mundo, construir una carrera profesional o el compañerismo; estos son sus valores como empleador (ME).

Otra virtud es la transparencia. Publican los salarios, tanto de tropa como de oficial, ofrecen ayudas en las hipotecas, en los alquileres de viviendas, o diferentes descuentos; medidas encaminadas a la atracción de talento (ME).

El estudio de la gestión del talento en Royal Marines permite extraer las siguientes **conclusiones**:

1. La ME tiene un papel relevante, con frases motivadoras e imágenes impactantes por toda su página web, abarcando todos los medios para dicha labor de captación, como la posibilidad de contactar con un reclutador para la aclaración y resolución de cuestiones.
2. El cuidado de la página web es síntoma de actualización y renovación constante, atrayendo así el talento.
3. Tienen un mensaje claro: conseguir que el usuario se sienta especial e interiorice el orgullo de pertenecer al Cuerpo, encontrando su lugar dentro del cuerpo.
4. Mencionan en alguna ocasión los estudios, pero su mensaje gira principalmente en torno al orgullo y reto que supone ser un *Royal Marine*.
5. Llama la atención cómo se ponen a total disponibilidad del usuario, tratando de captarle de una manera sencilla y clara.

4.2.3 EJÉRCITO DE TIERRA

Lo primero que llama la atención es el aspecto muy poco atractivo de su página web, pues no cuidan su imagen y con ello del cuerpo. En su parte superior aparece una foto que está lejos de captar a un potencial miembro y tampoco hay mensajes que puedan captar y desarrollar el sentimiento de pertenencia.



Figura 4-19 Presentación de la página web del ejército de tierra [28]

Una vez que se empieza a profundizar en la web, nos damos cuenta de la calidad del contenido. La página tiene un trabajo detrás que no se ve para nada reflejado en su aspecto, factor fundamental en hacer atractiva la marca (ME).

En la primera pestaña, ya disponemos de varias entradas a las cuales podemos acceder, pero llama la atención el orden de dichas entradas, poniendo las menos atractivas al principio, dejando otras más atractivas al final como los valores o la promesa de defender a España, de modo que no “venden” sus virtudes.

Según avanzamos en la búsqueda, apreciamos que es una página que se preocupa por la actualidad, con un apartado para ello y fechado, lo que la puede hacer una página de consulta, llegando así a más población y captando la atención del talento (ME).

Dentro de “Ejército profesional”, accedemos a todo lo relacionado con el acceso al cuerpo, con un vídeo motivacional muy completo que se centra en la formación académica como manera de atraer y fidelizar talento, pasando, además, por la formación física. Una vez captada la atención, proceden a explicar cada una de las diferentes especializaciones del cuerpo, de una manera bastante atractiva ME.



Figura 4-20 Pestaña dedicada a la información de acceso al cuerpo [29]

Al final del vídeo se ocupan de los valores, creando el sentimiento de pertenencia que hemos visto como tan importante en la gestión de empresas, con declaraciones del personal perteneciente al cuerpo. Además, vuelve a referenciar la formación, dejando clara la estrategia que pretende el Cuerpo (GT).

El estudio de la gestión del talento en Ejército de Tierra permite extraer las siguientes conclusiones:

- La página es muy intuitiva, completa, con acceso a todo el material del cuerpo y localización de cuarteles, etc., pero adolece de una imagen atractiva.
- El mensaje no queda del todo claro, pero la formación es una de sus fortalezas en la que hacen especial hincapié.
- No venden el producto, se limitan a contar de lo que se dispone, pero no lo hacen atractivo para el lector.

- No contemplan aspectos condicionantes como las ayudas familiares, que podrían ser definitorios a la hora de captar talento.
- No te hablan de cómo va a ser tu vida, ni de la infinidad de posibilidades que hay dentro del cuerpo, no venden el producto.
- No captan talento, no atraen a población formada para que ingrese; es más, en muchos casos las plazas quedan desiertas.
- Dan posibilidad de acceso a material digital con cuenta en todas las redes sociales potenciando la ME.

La siguiente tabla refleja, a modo de resumen, las principales medidas de ME adoptadas por las organizaciones estudiadas:

	EMPRESA	MEDIDAS DESTACADAS DE EMPLOYER BRANDING
	IKEA	1. ME potente → Artículos únicos que los identifican. 2. Interés en la igualdad y en el sostenimiento. 3. Formación continua de sus empleados (GT).
	EL CORTE INGLÉS	1. Idea basada en la promoción interna (GT). 2. Formación continua del empleado (ME). 3. RCS como factor competitivo.
	MARRIOTT INTERNATIONAL	1. Diversidad en el reclutamiento (ME). 2. Desarrollo profesional (GT). 3. Estudio continuo de mercado.
	UNITED STATES MARINE CORPS (USMC)	1. ME potente → captación + formación y retención. 2. Generan orgullo de pertenencia. 3. GRAN REPUTACIÓN.
	ROYAL MARINES	1. Generan orgullo de pertenencia. 2. Gran labor de captación. 3. BUENA REPUTACIÓN.
	EJÉRCITO DE TIERRA	1. Imagen pobre. Se percibe poco conocimiento ME. 2. Sencillez en su página web. 3. NECESIDAD DE CREAR REPUTACIÓN.

Tabla 4-1 Resumen de las medidas *Employer Branding*. Elaboración propia

5 IMPLEMENTACIÓN EN LA ESCALA DE TROPA Y MARINERÍA

5.1 Situación actual

Aún partiendo de la premisa de que la profesión de Marino o Infante de Marina no es una profesión común, consideramos que se puede aprender de todos los ámbitos y obtener, así, el máximo partido de nuestros activos. Por ello, evaluar la posibilidad de implantar medidas contrastadas, detectadas anteriormente en los casos de éxito, constituye uno de los pilares de este proyecto. En este sentido, se dará protagonismo al desarrollo de posibles líneas de actuación con la premisa de no pertenecer a una organización común. Como reza el concepto de liderazgo de la Armada; *“Se entiende que nuestra profesión sea distinta a todas las demás que, como sostiene el tópico, exige vocación e imprime carácter, y explica esa íntima hermandad que subyace entre todos los hombres de mar y, muy especialmente, entre todos los marinos de guerra”* [36].

Actualmente, la escala de tropa y marinería vive una etapa muy convulsa debido a la situación en la que se encuentran muchos de sus miembros por la llegada del fin de los compromisos, que firmaron la gran mayoría de ellos a una edad muy temprana y que después de muchos años de servicio se ven abocados a su fin. Esta situación no exime al perjudicado de la obligatoriedad de conocer sus derechos y obligaciones, con el fin de haber podido desarrollarse dentro del cuerpo y haber obtenido el tan ansiado compromiso de permanencia.

Observando cómo esta situación afecta a un gran número de personas formadas por la Armada se ha de plantear si realmente se puede hacer algo más al respecto de la **fidelización** de talento y, así, evitar el fracaso que supone la alta rotación existente en la actualidad y que habrá en años venideros debido a la finalización de los compromisos y al cambio generacional. Como bien se ha explicado en los primeros capítulos, la rotación es sinónimo de fracaso por lo que centrarse en la **retención** y aprovechamiento de las capacidades existentes ayudará gradualmente al Cuerpo a crecer.

Además, debido a los condicionantes actuales, se detecta en algunos casos cómo la motivación del personal ha decrecido, con el consecuente cambio de cuerpo de algunos miembros hacia otros tales como la Policía o la Guardia Civil; siendo éste un tema abordar ya que resulta necesario generar un fuerte sentimiento de pertenencia para poder evolucionar como organización y llevar al cuerpo de la Armada donde se merece.

Para ello, una de las líneas de acción que pueden reportar más éxito es la **especialización** del personal de Tropa. Así mediante su formación aumentará el rendimiento del Cuerpo y, con ello, la motivación y el prestigio de cara al exterior, influyendo directamente en la captación del talento.

La captación del talento es una técnica fundamental para el crecimiento de cualquier organización que se precie, máxime teniendo en cuenta que nos encontramos inmersos de lleno en la era digital y, por tanto, la adaptación al entorno se hace cada vez más compleja. En consecuencia, habrá que potenciar el *Employer Branding*, por lo que el cuerpo ha de hacer un esfuerzo en el desarrollo de las redes sociales y de la imagen que transmite hacia el exterior. Para ello se ha de cuidar la **imagen de marca**, tratando de aprovechar los puntos fuertes de la organización, que los tiene y muchos, captando el talento desde el primer instante y facilitando el acercamiento del futuro activo a la institución. Una buena **captación de talento** proporcionará al Cuerpo una mayor **capacitación** para afrontar los retos del futuro, consiguiendo una mayor y más eficiente adaptación al entorno.

Las líneas futuras comentadas están fundamentadas en las *Líneas Generales de la Armada 2017*, donde el AJEMA refleja una exposición de las intenciones del Cuerpo.

5.2 Captación del talento

El análisis se va a realizar desde la perspectiva de un potencial miembro con intención de ingresar en la escala de tropa y marinería, que aún tiene ciertas dudas y que necesita ser cautivado por la imagen y las posibilidades que nos ofrece el Cuerpo a través de la *Marca del empleador*.

Sin pretender realizar un análisis general, se tratará de analizar aspectos puntuales que pueden captar la atención del talento dentro de la escala de tropa y marinería apoyándonos en los cuerpos analizados anteriormente.

Lo primero que llama la atención es el *mapamundi* ¿decir dónde está? con una leyenda que refleja los barcos que se encuentran de misión y la ubicación de algunos de ellos. Es una propuesta muy atractiva que, sin lugar a dudas, llamará la atención de los más aventureros, potenciando uno de los puntos fuertes del cuerpo.

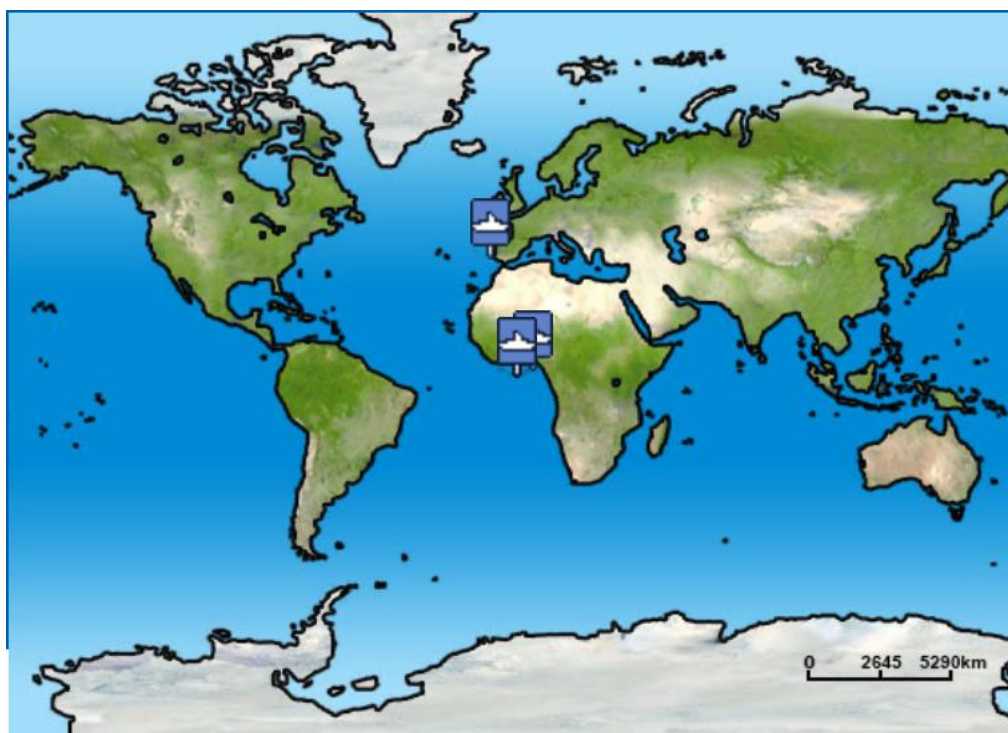


Figura 5-1 La Armada dispone hoy de 17 buques en la mar y 1890 personas navegando o desplegadas [36]

La página de la Armada muestra una adaptación a las últimas tendencias, haciendo un uso de las redes sociales más empleadas actualmente, con **imágenes** y **frases** que tienen una gran capacidad de atracción, e informando de actividades que se realizan en el día a día, generando así una potente captación del talento.



Figura 5-2 Imágenes de una de las RRSS de la Armada [39]

Si bien es verdad que la página web de la Armada es muy atractiva en cuanto a vídeos y disposición en pantalla, en la sección multimedia, la parte de las imágenes fotográficas es quizás mejorable (pues muestra imágenes pertenecientes al año 2011 y no explota las virtudes de la organización (como son la Infantería de Marina y sus bien conocidas y espectaculares operaciones anfibas)).

Si seguimos navegando por la web desde el punto de vista de un posible candidato, nos encontramos en la pestaña de personal: empleo y formación. Desde aquí podemos acceder a la oferta de plazas disponibles durante el año 2021, y un enlace te dirige a la página web de reclutamiento del ministerio de defensa, que ofrece de una manera muy intuitiva la manera de acceder a las plazas ofertadas.

MARINERÍA Y TROPA	Cuerpo General e Infantería de Marina	↓ 2021 - Convocatoria escala de tropa y marinería. Ciclo 1.º	Plazo del 26 de enero al 8 de febrero. Ambos inclusive
		↓ 2020 - Convocatoria escala de tropa y marinería. 2.º ciclo.	Plazo del 01 al 14 de Septiembre. Ambos inclusive

Enlaces contenidos en la imagen de la Presentación de Empleo y Formación

[🌐 Oficiales](#)
[🌐 Suboficiales](#)
[🌐 Marinería y Tropa](#)

Descarga nuestra APP y mantente informado.

Disponible para IOS y Android.

Figura 5-3 Información para futuros candidatos al cuerpo [38]

En la pestaña de las posibilidades que ofrece la armada, tenemos un abanico de oportunidades dentro del cuerpo a las cuales acceder; por ejemplo, la escala de suboficiales u oficiales. Dentro de la escala de tropa y marinería las posibilidades que están a disposición del cuerpo son el acceso permanente o la de adquirir la condición de reservista de especial disponibilidad que veremos más adelante.

En relación con las posibilidades de la escala de Tropa y Marinería dentro del cuerpo, la página web no refleja grandes referencias, pero sí dispone de varias aplicaciones móviles que nos mantiene

informados de los procesos selectivos y de nuestras capacidades dentro del cuerpo, lo cual fomenta en gran medida la fidelización y la captación de talento. Anexo II: Retención del talento.

Si clicamos en Tropa y Marinería, accedemos a una nueva interfaz, la cual no se ha cuidado como la página principal, con un aspecto menos atractivo, falta de información precisa y frases poco atrayentes, que quizá funcionaron en el pasado, pero que en la actualidad, teniendo en cuenta el perfil del posible candidato, no tiene el mismo poder de atracción. Además, en cualquier enlace que se pinche, la información es la misma, carece de precisión.



Figura 5-4 Interfaz de la Armada para captar talento en la escala de tropa y marinería [39]

Las aplicaciones comentadas con anterioridad nos aportan una ayuda extra a la hora de captar talento, con información clara y precisa sobre los requisitos y procesos de selección. Si bien es verdad que se siguen sin explotar las frases que puedan hacerle al candidato sentirse atraído por el cuerpo, o incluso imágenes impactantes que despierten en el candidato el espíritu necesario para decantarse por la Armada como hemos visto que hacen los *Royal Marines* y los *U.S.M.C* respectivamente.

La siguiente tabla propone y aporta un conjunto de medidas susceptibles de ser adoptadas para abordar la **captación** de talento en la Armada:

Etapas: captación de talento		
Finalidad: ser capaces de captar el mejor talento posible para cada uno de los puestos ofertados.		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Necesidad de captar talento	Actualización de interfaz	Una página web y App's más atrayente para el talento actual.
	Inclusión de imágenes impactantes que lleguen al candidato	Mayor generación de sentimiento del cuerpo en el candidato.
	Inclusión de frases que "enganchen" al candidato y le hagan sentir especial por pertenecer al cuerpo	Imagen de cuerpo moderno y actualizado a la era de la tecnología.

Tabla 5-1 Resumen de la etapa de captación de talento. Elaboración propia.

5.3 Desarrollo

Una vez captado al personal necesario para los puestos a cubrir, evaluado y orientado convenientemente, hay que centrarse en la **especialización**. Es conocida la existencia de cursos de formación impartidos, sin mucho éxito, en diferentes ramas de desarrollo profesional individual. No hay que abandonar la creencia de que la base del ejército, es decir, la escala de Tropa y Marinería, quiere progresar, y muestra de ello es la alta afluencia de personal a estos cursos presenciales en sus inicios, y que posteriormente va disminuyendo, causado en la gran mayoría de las ocasiones por una alta demanda de trabajo en la unidad, compaginada con sus vidas familiares, que puede llevar al subordinado a caer en el desánimo y terminar por causar baja.

Si algo nos ha enseñado la pandemia es la capacidad que tiene el mundo, y el ser humano de estar interconectado. Esto es debido en gran parte a que el mundo tecnológico ha dado un salto cualitativo importante con la utilización del **Teletrabajo**, pudiendo ser de esta manera mucho más eficientes. Con este método de trabajo y dándole a las personas las herramientas necesarias para desarrollarlo, les permitirán, sin moverse de sus casas, progresar y especializarse dentro del cuerpo para poder crecer y tener cada día un personal con más conocimientos en los temas que nos ocupan en el siglo XXI y de los cuales tenemos que ser expertos y llevarlo por bandera dentro y fuera de nuestras fronteras.

Con todo esto, estaremos en condiciones de exigirles a los miembros de la escala de Tropa y Marinería lo que queremos para que la organización pueda crecer y cumplir con las expectativas sobre nosotros, en este caso depositadas por el pueblo español.

Ya con una fuerte base establecida, se desarrollarán unas líneas de acción que sean capaces de cumplir la misión que tiene el cuerpo para los años venideros en la gestión del talento. El método más efectivo y más común en las empresas de éxito es trabajar por objetivos, los cuales tienen que ser claros y alcanzables.

La **flexibilidad** es una de las características de la Infantería de Marina, pero lo que no se puede abandonar nunca es el establecimiento de **objetivos** claros a los que orientar a cada persona para que no tenga dudas de a dónde se dirige, y así pueda sacar el máximo rendimiento de sus capacidades para entre todos lograr la consecución de los mismos (Especialización y Capacidades).

Con la sinergia de las líneas de acción comentadas, se pretende dotar a las personas de un criterio claro sobre lo que se espera de ellas, y que de esta manera puedan crecer y ser embajadoras de la institución en el exterior.

La siguiente tabla propone y aporta un conjunto de medidas susceptibles de ser adoptadas para abordar el **desarrollo** de talento en la Armada:

Etapas: desarrollo		
Finalidad: aumentar la especialización y con ello la eficiencia de personal y del cuerpo		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Personal no especializado	Formación (Teletrabajo)	Personal especializado con mayor capacidad de adaptación
	Formación (Teletrabajo/presencial)	Personal especializado con mayores méritos acumulados
	Conferencias con objetivos seleccionados en un periodo de tiempo	Personal con una idea clara de maniobra para desarrollarse en su carrera profesional

Tabla 5-2 Resumen del desarrollo profesional individual. Elaboración propia.

5.4 Evaluación del desarrollo

Es bien conocido que el modelo *Command & Control* está completamente obsoleto [39], no tanto en el campo de batalla donde hay que gestionar diferentes herramientas en un reducido espacio de tiempo y bajo presión, pero sí en la vida cuartelera, donde se torna fundamental el bienestar del personal. Para ello hay que tener una política de **cuidar a las personas** y por lo tanto, utilizar **técnicas de evaluación del desempeño individual** es importante.

El método que nunca debería faltar en pleno siglo XXI en una organización que se precie es tener en cuenta la satisfacción del trabajador, (saber cómo se siente mediante encuestas de satisfacción que nos ayuden a orientar nuestras líneas de actuación) y si estamos siendo lo más eficientes posibles con nuestras herramientas. Esta satisfacción puede ser obtenida mediante las ya mencionadas entrevistas personales a la hora de transmitir los análisis de desarrollo profesional efectuados actualmente una vez al año. Para ello se va a analizar el actual método de evaluación, y se va a comparar con las aptitudes que recomiendan tener en cuenta las grandes empresas acorde con las generaciones actuales para obtener una gestión de talento más eficiente.

Lo primero que cabe destacar es que el sistema de evaluación, a pesar de tener varios años, es muy completo (Anexo III: IPECS), con una tabla resumen pero que previamente toca bastantes aspectos, de las **Softskills**. Sí sería importante optimizarlo de manera que sea más fácil de obtener resultados, quitando así menos tiempo al personal encargado de llevarlo a cabo, como se analizó en el Trabajo de fin de grado realizado el año pasado (La gestión del talento como factor estratégico en la Armada 4.0) [1] sobre un borrador que todavía a principios del año 2021 aún no ha sido implantado.

En la actualidad se han añadido aspectos como habilidades, aptitudes, relaciones laborales, responsabilidad, enfocándolos siempre al sujeto buscado por la organización, convenientemente por departamentos, haciendo un análisis individual de la persona (*Employer Branding*).

El estudio individual del sujeto nos da la capacidad de aplicar sobre él una mayor **especialización** con la consecuente idea de maniobra claramente definida en su cabeza, lo que le permitirá llegar a sus objetivos de una manera más eficiente. Además, el poder evaluar el potencial dentro de las *softskills*, nos permitirá prever la capacidad de ascenso del sujeto dentro del cuerpo en base a unos méritos, lo cual sin duda repercutirá de manera directa en su motivación.

Hoja Resumen de la Junta				(v2.2014)	
Empleo del calificado:		Nº ID:			
		1er Calificador o Calificador Único	Vocal 1	Vocal 2	FINAL
Valoraciones:		INFORME INCOMPLETO	INFORME INCOMPLETO	INFORME INCOMPLETO	
Cualidades					
De Carácter					
Intelectuales					
Físicas					
De relación personal					
Desempeño.					
Actitud ante el Servicio					
Organización del trabajo propio.					
Asignación de cometidos.					
Trabajo en equipo.					
Actitud con los superiores.					
Actitud con los subordinados.					
Decisión y mando.					
Eficacia					
Eficiencia.					
Adaptación a las variaciones de la situación.					
Fiabilidad.					
Prestigio Profesional.					
Prestigio.					
Capacidad para asumir mayores responsabilidades de las que habitualmente desempeña y le corresponden.					
Capacidades Potenciales.					
Para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino.					
Primer Calificador o Calificador Único					
Vocal 1					
Vocal 2					
Calificación Global Final:					

Figura 5-5 Resumen de los Informes personales de evaluación en la escala de tropa y marinería [46]

Por último, destacar que el análisis de desarrollo individual en la escala de Tropa y Marinería se realiza anualmente. Por el contrario, las grandes empresas optan por realizarlo como mínimo cada tres meses.

Podría ser conveniente hacerlo con mayor asiduidad, para de esta manera poder dirigir al individuo hacia los objetivos de una manera transparente, trabajando sobre sus debilidades y potenciando sus fortalezas, manteniendo así su motivación para desarrollarse en la empresa y generando indirectamente el tan deseado sentimiento de pertenencia.

La siguiente tabla propone y aporta un conjunto de medidas susceptibles de ser adoptadas para abordar la **evaluación del desarrollo** en la Armada.

Etapas: evaluación del desarrollo		
Finalidad: conocer y orientar a las personas en su desarrollo profesional de una manera transparente		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Talento	Evaluación del desempeño profesional	Mayor productividad en la institución y un mayor rendimiento personal
	Evaluación del desempeño por competencias	Habilidades y aptitudes orientadas a un determinado puesto
	Entrevistas personales (Feedback)	Dar la oportunidad al empleado de conocer sus defectos y atajarlos

Tabla 5-3 Resumen de la Evaluación del desarrollo. Elaboración propia.

5.5 Retención

Una vez superada la primera etapa de captación del talento, su desarrollo y la justa y transparente evaluación, se ha de focalizar la atención, o *centrar el tiro*, en retenerlo. Como bien hemos mencionado con anterioridad, la rotación del personal es sinónimo de fracaso y por lo tanto, el talento previamente atraído mediante un proceso de selección selectivo habrá de fidelizarse.

Para **fidelizar** talento lo más importante es que la persona sienta orgullo del cuerpo, y no solo con vocación se consigue esto. Hay que trabajar duro para conseguir, día a día, que los miembros del cuerpo sean una parte fundamental del engranaje y puedan ayudar a que este engrane a la perfección.

La época tan convulsa que vivimos actualmente, la crisis del Covid-19 y el cambio generacional que nos espera, están llevando al abismo a las organizaciones que apuesten por la alta **rotación** debido a una gran demanda de empleo. En no muchos años la **generación X**, heredera del *Babyboom*, pasará al retiro y, entonces, con las nuevas generaciones no seremos capaces de cubrir estos puestos de trabajo. Aunque ahora parezca que existe una gran demanda, en parte debido a la falta de empleo que causa una crisis mundial, se podrá vivir una situación parecida a la del inicio del año 2000.

Si a todo esto le sumamos que el personal perteneciente a la generación X va a pasar a **segunda actividad** a una edad a la que aún se le puede sacar provecho, causará una mayor rotación, con sueldos que caerán en vacío ya que el personal no estará disponible en las unidades. Esto nos lleva a pensar que desprendernos de las personas que han sido formadas por la organización a lo largo de los años, que han sido analizadas durante sus carreras con métodos de evaluación individual consiguiendo ser aptas para el servicio, muchas de ellas con grandes valoraciones, es sin duda un gran error.

Una solución a este problema tan de actualidad es hacer un mayor uso del *Bigdata* y de la Inteligencia Artificial para poder orientar así a las personas hacia donde quiere y necesita el cuerpo. Con el sistema de evaluación de gran calidad del que se dispone, con la evaluación de los miembros del cuerpo a lo largo de los años, con la ayuda de la IA podría ubicarlos en diferentes áreas acordes a su **edad y capacidades**. Las plazas ofertadas serían así acordes a esta información almacenada, dando mayor importancia a los **méritos y capacidades** de la persona en cuestión, en vez de ofertar plazas inicialmente debido a carencia de personal en determinadas áreas.

“Una persona con un contrato hasta la jubilación o con capacidad de adquirirlo ve la vida de otra manera”, son frases escuchadas a lo largo de los años *dentro de los tacones* de la escala de Tropa y Marinería por personas que quizás sí han obtenido esas escasas plazas, con personas que luchan por ellas. Esto repercute de manera directa en la **motivación** del personal, generando dos vertientes, o la de

la lucha por conseguir la promoción, o por el contrario, la de desesperación. Esta desesperación puede ser por parte de aquellas personas que entraron en el cuerpo con toda su ilusión, y que ahora ven cómo por sus limitaciones, ya sean intelectuales para un ascenso, o en la mayoría de los casos por limitaciones familiares, les perderemos, yéndose a otro cuerpo, licenciándose, o terminando compromiso y pasando a una segunda actividad que no beneficia a ninguno de los dos.

Es por esto que la solución para aumentar esta motivación es hacer un mecanismo de **ascenso por méritos**, que, complementada con las ideas expuestas con anterioridad, den la oportunidad a aquellos que realizan las tareas menos deseadas, obteniendo recompensa por ello mas allá que en unos informes. Los informes han de seguir influyendo de manera significativa en los ascensos, pero sin dejar la gran parte de este peso a un examen. Este método está muy lejos de evaluar al mejor militar y al más merecedor del ascenso.

Por último, y aunque pueda parecer muy banal, el aumentar las plazas de permanencia bajo previo análisis de la persona en cuestión, solo puede aportar beneficios al cuerpo, exhortando por ello al incremento de estas, dejando de lado la creencia de mantener un ejército joven y abogando por un ejército feliz, con potencial, especializado y que valora a las personas por individual.

Cabe mencionar que el dar la posibilidad al personal que así lo requiera a estar en destinos operativos, bajo una estandarización de pruebas físicas que demuestren que ese personal es apto para solicitar la plaza que desee, dotará de un mayor prestigio a la institución.

La siguiente tabla propone y aporta un conjunto de medidas susceptibles de ser adoptadas para abordar la retención del talento en la Armada.

Etapas: retención del talento		
Finalidad: evitar la rotación aumentando el sentimiento de pertenencia y la motivación		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Personal desmotivado y en la mayoría de los casos sin contrato de permanencia	Bigdata.	Todos los informes personales almacenados y accesibles
	Inteligencia Artificial	Capacidad de asignar los puestos de trabajo acorde a las necesidades
	Combinación de ambas (IA y BD)	Ascenso por méritos

Tabla 5-4 Resumen de la etapa de retención del talento. Elaboración propia.

6 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

6.1 Conclusiones

Tal y como se ha justificado en el presente trabajo, ante un entorno actual definido como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), y de cara a la mejora de la competitividad, las instituciones necesitan abordar adecuadamente la gestión del talento como factor estratégico (adoptando líneas de acción para la captación, retención, identificación y formación).

En este sentido, la gestión del talento está siendo interiorizada por el Ministerio de Defensa, tal y como lo refleja la reciente creación del documento de trabajo científico-técnico “*Entorno Operativo 2035*”, el cual asume el entorno como VUCA y aborda cómo han de ser las FAS para adaptarse a sus desafíos futuros. Para ello, las FAS han creado el “*Taller EO 2035*” organizado en 9 grupos de trabajo, relativos a potenciales áreas de cambio, dentro de los cuales se encuentra: “*Mejorar la gestión del talento*”, cuyas conclusiones se encuentran actualmente en fase de aplicación.

Por todo ello, el presente TFG ha abordado la posible mejora de la gestión del talento en la escala de tropa y marinería, mediante la aplicación de técnicas de ingeniería de dirección de personas basada en talento (DPT).

El trabajo realizado permite aportar las siguientes líneas estratégicas de actuación, susceptibles de ser empleadas en la Armada.

Etapas: captación de talento	
Finalidad: ser capaces de captar el mejor talento posible para cada uno de los puestos ofertados	
Líneas estratégicas de actuación	Actualización de interfaz
	Inclusión de imágenes impactantes que lleguen al candidato
	Inclusión de frases que “enganchen” al candidato y le hagan sentir especial por pertenecer al cuerpo
Etapas: desarrollo	
Finalidad: aumentar la especialización y con ello la eficiencia de personal y del cuerpo	
Líneas estratégicas de actuación	Formación (Teletrabajo)
	Formación (Teletrabajo/presencial)
	Conferencias con objetivos seleccionados en un periodo de tiempo
Etapas: evaluación del desarrollo	
Finalidad: conocer y orientar a las personas en su desarrollo profesional de una manera transparente	
Líneas estratégicas de actuación	Evaluación del desempeño profesional
	Evaluación del desempeño por competencias
	Entrevistas personales (Feedback)
Etapas: retención del talento	
Finalidad: evitar la rotación aumentando el sentimiento de pertenencia y la motivación	
Líneas estratégicas de actuación	Bigdata
	Inteligencia Artificial
	Combinación de ambas (IA y BD)

Tabla 6-1 Resumen de las 4 etapas de la implantación de la Marca del empleador en la Armada. Elaboración propia.

Por otra parte, en función del estudio realizado, se puede indicar que la Gestión del talento, como factor estratégico organizacional, representa un modo de actuar moderno y ambicioso que requiere de un esfuerzo económico y personal, tratando de **inculcar** unos valores y una manera de actuación que nos permita ser aún más flexibles, y eso requiere tiempo. Es por ello que las grandes organizaciones internacionales lo han implantado desde hace años, dando un mayor peso, y cada día más, al *Employer Branding* debido a que la era de la tecnología en la que vivimos hace fundamental el captar talento a través de las redes sociales.

6.2 Líneas futuras

Con el fin de ampliar la información plasmada en el proyecto, se propone:

- i. Estudio de la gestión del talento en la escala de tropa y marinería y su optimización.
- ii. Estudio de la implementación y viabilidad de programas de atracción, desarrollo y fidelización con las ideas propuestas en la escala de tropa y marinería.
- iii. Desarrollo de un programa de mejora de la ME en la Armada, especialmente en la escala de tropa y marinería.

7 BIBLIOGRAFÍA

- [1] J. Rodríguez y V. Fernández, «bizneo,» [En línea]. Available: https://www.bizneo.com/evaluacion-del-desempeno/?utm_content=post-imagen. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [2] «Hablemos de empresas,» 17 Marzo 2017. [En línea]. Available: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/4-errores-transformacion-digital/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [3] «Cud.uvigo,» 26 Noviembre 2020. [En línea]. Available: https://cud.uvigo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=2943:visita-al-cud-enm-del-almirante-jefe-de-estado-mayor-de-la-armada-2&catid=29&Itemid=45. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [4] «Sesametime,» [En línea]. Available: <https://www.sesametime.com/assets/generaciones-de-talento-diferencias-y-caracteristicas/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [5] «Employerbrandinglab,» [En línea]. Available: <https://employerbrandinglab.com/agencia/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [6] «Randstad,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.randstad.es/employerbranding/estudioemployerbrand/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [7] K. Armson, «Linkedin,» 2 Abril 2019. [En línea]. Available: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-best-practices-webinars/A-Modern-Approach-to-Building-Your-Employee-Value-Proposition>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [8] «Linkedin,» 2016. [En línea]. Available: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [9] «Rockcontent,» [En línea]. Available: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [10] «Ikea,» [En línea]. Available: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [11] «Ikea,» [En línea]. Available: <https://www.ikea.com/es/es/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [12] «Ikea,» [En línea]. Available: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].

acceso: 26 Enero 2021].

- [13] «El Corte Inglés,» [En línea]. Available: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/talento/talento/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [14] «El Corte Inglés,» [En línea]. Available: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/la-rsc-en-el-corte-ingles/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [15] «El Corte Inglés,» [En línea]. Available: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/compromiso-medio-ambiente/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [16] «Marriot International,» Hoteles, [En línea]. Available: <https://www.espanol.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [17] «Marriott International,» Hoteles, [En línea]. Available: <https://serve360.marriott.com>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [18] «Marriott International,» Hoteles, [En línea]. Available: <http://www.empleo.marriott.com>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [19] «Marines,» Militar, [En línea]. Available: <https://www.marines.mil>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [20] «Marines,» Militar, [En línea]. Available: <https://www.marines.mil/News/Messages/Messages-Display/Article/2469825/permissible-and-prohibited-conduct-related-to-public-demonstrations/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [21] «Marines,» [En línea]. Available: <https://www.marines.mil/Marines/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [22] «Marines,» [En línea]. Available: <https://www.marines.mil/Marines/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [23] «Marines,» Militar, [En línea]. Available: <https://www.manpower.usmc.mil/webcenter/portal/MRAHome>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [24] «Marines,» Militar, [En línea]. Available: <https://www.marines.mil/Marines/>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [25] «Royal Navy,» [En línea]. Available: <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-marines>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [26] «Royal Marines,» [En línea]. Available: <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-marines/what-can-i-do>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [27] «Royal Navy,» [En línea]. Available: <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-marines/what-do-i-get>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [28] «Ejercito de Tierra,» [En línea]. Available: <https://ejercito.defensa.gob.es/personal/index.html>. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [29] «Ejercito de tierra,» [En línea]. Available: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/reclutamiento/Acceso_a_la_profesion_militar/index.html. [Último acceso: 26 Enero 2021].
- [30] «Bizneo HR,» [En línea]. Available: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>. [Último acceso: 28 Enero 2021].
- [31] «Morgan Philips group,» Abril y Mayo 2019. [En línea]. Available: <https://www.morganphilips.com/es-esp/estudios-y-tendencias/las-organizaciones-quieren-empleados-agiles-pero-no-tienen-exito-a-la-hora-de>

medir-la-agilidad. [Último acceso: 29 Enero 2021].

- [32] «Morgan Philips group,» 2019. [En línea]. Available: <https://resources.morganphilips.com/documents/MPTC-Agility-informe-ejecutivo-ES.pdf>. [Último acceso: 29 Enero 2021].
- [33] «Impulso humano empresarial,» 2020. [En línea]. Available: <https://impulsohumano.mx/2020/02/en-que-consiste-el-onboarding-en-la-empresas/>. [Último acceso: 30 Enero 2021].
- [34] «Centro Nacional de la Información,» [En línea]. Available: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128. [Último acceso: 14 Febrero 2021].
- [35] «Escuela de coaching,» [En línea]. Available: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>. [Último acceso: 14 Febrero 2021].
- [36] «Armada española,» [En línea]. Available: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/iniciohome/prefLang-es/>. [Último acceso: 18 FEB 2021].
- [37] «Armada española,» [En línea]. Available: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/conocenosvalores/prefLang-es/>. [Último acceso: 19 Febrero 2021].
- [38] «Armada Española,» [En línea]. Available: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/personalempleo/prefLang-es/>. [Último acceso: 19 Febrero 2021].
- [39] «Royal Navy,» [En línea]. Available: <https://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-marines>. [Último acceso: 19 Febrero 2021].
- [40] «Elconfidencial,» [En línea]. Available: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-02-02/teletrabajo-tecnologia-pandemia-bra_2930220/. [Último acceso: 21 Febrero 2021].
- [41] A. A. d. Prado, «genalogiahispana,» [En línea]. Available: <https://www.genealogiahispana.com/adn/descendemos-de-todos-nuestros-antepasados/>. [Último acceso: 21 febrero 21021].
- [42] «Armada española,» [En línea]. Available: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/iniciohome/prefLang-es/>. [Último acceso: 23 Febrero 2021].
- [43] MINISDEF, «publicaciones.defensa.gob.es,» [En línea]. Available: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-pdf.html>.
- [44] «Uvigo,» [En línea]. Available: <http://calderon.cud.uvigo.es/handle/123456789/388>. [Último acceso: 16 Marzo 2021].
- [45] R. Luna Arocas, Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT), Pirámide, 2018.
- [46] A. Española, Guía para el proceso de calificación de las personas en la Armada, 2014.

ANEXO I: GLOSARIO

1. G.T: Gestión del talento.
2. ME: Marca del Empleador.
3. FAS: Fuerzas Armadas.
4. AJEMA: Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada.
5. IA: Inteligencia artificial.
6. RRHH: Recursos Humanos.
7. IPECS: Informe Personal de Calificación.
8. KPI: Indicador clave de rendimiento (*Key Performance Indicator*).
9. MERCO: Monitor Empresarial de Reputación Corporativo.
- 10.LGTB: Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgénero.
- 11.DPT: Dirección de personas basada en el Talento.
- 12.STEM: Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. (*Science, technology, engineering, mathematics*).
- 13.HIIT: Entrenamiento interválico de alta intensidad. (*High intensity interval training*).

ANEXO II: RETENCIÓN DEL TALENTO

APP

PERSONAL ARMADA ESPAÑOLA

CONÉCTATE A LA
ARMADA



PARA QUÉ SIRVE LA APP

LA "APLICACIÓN PERSONAL ARMADA ESPAÑOLA" HA SIDO CREADA CON EL PROPÓSITO DE AMPLIAR LOS DISTINTOS CANALES DE INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EL PERSONAL DE LA ARMADA.

POR QUÉ TE INTERESA

TE PERMITE ACCEDER DE UN MODO SENCILLO Y ÁGIL A INFORMACIÓN TANTO DE INTERÉS PROFESIONAL COMO A LAS NOTICIAS Y ACTIVIDADES DE MAYOR INTERÉS DE LA ARMADA.

CÓMO PUEDES DESCARGÁRTELA

LA APLICACIÓN SE ENCUENTRA DISPONIBLE TANTO EN VERSIÓN PARA ANDROID COMO PARA IOS. SE PUEDE DESCARGAR EN "PLAY STORE", "APPLE STORE" O UTILIZANDO ESTOS CÓDIGOS QR.

La APP está disponible para:



Android



IOS



ANEXO III: IPECS

Hoja de Trabajo para Informe Personal de Calificación (v2.2014)	
Empleo del Calificado	
	Nº ID
Primer Calificador o Calificador Único	
Cualidades	CALIFICACIÓN
2.1.1. De Carácter.	
Confianza en sí mismo y seguridad con que actúa.	
Control y dominio de sus emociones.	
Fortaleza psicológica y anímica ante la adversidad.	
Autodisciplina, grado de exigencia propia en relación con el cumplimiento de sus obligaciones.	
2.1.2. Intelectuales.	
Captación correcta y ágil de ideas.	
Creatividad y talento en la concepción de ideas.	
Claridad y corrección en la expresión oral y escrita.	
Capacidad de aprendizaje.	
2.1.3. Físicas.	
Condición física adecuada al desempeño profesional	
Vitalidad, energía, dinamismo y estado de alerta.	
Resistencia a la fatiga.	
Salud habitual.	
2.1.4. De relación personal.	
Corrección en los comportamientos externos.	
Cuidado de su imagen y presencia.	
Afabilidad en el trato.	
Interés que despierta en su relación profesional.	
Desempeño.	CALIFICACIÓN
2.2.1. Actitud ante el Servicio.	
Entrega y disponibilidad.	
Disposición para cumplir sus obligaciones en situaciones adversas.	
Voluntariedad ante trabajos o tareas fuera de sus estrictas obligaciones.	
Entusiasmo y motivación por su profesión.	
Inquietud por mejorar y ampliar sus conocimientos profesionales.	
2.2.2. Organización del trabajo propio.	
Empleo de orden y método en su trabajo.	
Conocimiento de los medios disponibles y sus capacidades.	
Establecimiento de prioridades, diferenciando entre lo importante y lo superfluo.	
Acierto en la programación.	

2.2.3. Asignación de cometidos.	
Identificación de tareas a asignar a los subordinados.	
Distribución de las tareas conforme a las capacidades de sus subordinados.	
Delimitación clara de las responsabilidades con establecimiento de metas individuales y colectivas.	
Medida, acierto y oportunidad en la delegación del trabajo.	
2.2.4. Trabajo en equipo.	
Cooperación dentro del grupo y modo en que se gana la confianza de los demás.	
Autocontrol de las ambiciones profesionales subordinándolas al compañerismo.	
Anteposición de los objetivos del grupo a los particulares.	
Conciliación del punto de vista propio con los restantes del grupo.	
2.2.5. Actitud con los superiores.	
Lealtad y cooperación.	
Exposición franca y constructiva de sus opiniones para la toma de decisiones del mando.	
Grado de persuasión y corrección en la exposición de sus opiniones.	
Compromiso con los propósitos del mando.	
2.2.6. Actitud con los subordinados.	
Lealtad, deferencia, atención y corrección en el trato.	
Conocimiento de sus aptitudes, aspiraciones y necesidades.	
Respeto por sus competencias.	
Fomento del espíritu de equipo y motivación.	
Preocupación por sus condiciones de trabajo y seguridad.	
2.2.7. Decisión y mando.	
Acierto, prudencia e iniciativa demostradas en la toma de decisiones.	
Ejercicio de la autoridad con justicia, equidad y responsabilidad.	
Grado en que ejerce su autoridad con firmeza sin necesidad de acudir habitualmente a otros procedimientos.	
Verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las órdenes.	
Ejemplaridad y capacidad de influencia en los subordinados.	
2.2.8. Eficacia.	
Grado de cumplimiento de los objetivos marcados.	
Calidad en el trabajo desempeñado.	
Cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos.	
2.2.9. Eficiencia.	
Economía en el empleo de medios humanos y materiales en la consecución de los objetivos.	
Administración de cada recurso con el máximo rendimiento.	
Destreza y cuidado en el empleo de los medios.	
Tiempo invertido en el cumplimiento de los objetivos.	

Valoración Global: PROFESIONAL MUY BUENO
Solo 4 de cada 10 conocidos del grupo de referencia puede tener esta calificación global

Hoja Resumen de la Junta				(v2.2014)	
Empleo del calificado:			Nº ID:		
		1er Calificador o Calificador Único	Vocal 1	Vocal 2	FINAL
	Valoraciones:	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
Cualidades					
De Carácter		B	B	B	B
Intelectuales		B	B	B	B
Físicas		B	B	B	B
De relación personal		B	B	B	B
Desempeño.					
Actitud ante el Servicio		B	B	B	B
Organización del trabajo propio.		A	A	B	A
Asignación de cometidos.		B	B	B	B
Trabajo en equipo.		B	B	B	B
Actitud con los superiores.		B	B	B	B
Actitud con los subordinados.		B	B	B	B
Decisión y mando.		B	B	B	B
Eficacia		B	B	B	B
Eficiencia.		B	B	B	B
Adaptación a las variaciones de la situación.		B	B	B	B
Fiabilidad.		B	B	B	B
Prestigio Profesional.					
Prestigio.		B	B	B	B
Capacidad para asumir mayores responsabilidades de las que habitualmente desempeña y le corresponden.		A	A	B	A
Capacidades Potenciales.					
Para desempeñar otras actividades diferentes a las que le corresponden en su destino.					
Primer Calificador o Calificador Único	Primero	Asesoramiento			B
	Segundo	Recursos Humanos			B
	Tercero	Investigación/ Estudios			B
Vocal 1	Primero	Asesoramiento			B
	Tercero	Recursos Humanos			B
	Segundo	Investigación/ Estudios			B
Vocal 2	Primero	Asesoramiento			B
	Segundo	Recursos Humanos			B
	Tercero	Investigación/ Estudios			B
Calificación Global Final:					MUY BUENO