

La atracción de talento mediante la marca clave de competitividad en las organizaciones: Aplicación de TIC al ámbito de Defensa.

Autor: Vico Cardenete, Paulino

Director: Rodriguez Rodriguez, Francisco Javier

Contacto: pviccar@et.mde.es

Resumen: En la actualidad, los futuros empleados para las empresas muestran unos criterios muy definidos a la hora de decidir en qué organización quieren formar parte. Estas deben cumplir una serie de requisitos que ya no están referidos a percibir una elevada cuantía económica en su salario.

En estos momentos, lo que buscan los futuros trabajadores de una compañía es pertenecer a una gran organización que sea competitiva en su sector y que cuente con los trabajadores del mayor talento del país. El poder formar parte de este equipo es lo más demandado. Es por ello, que se necesita ser una empresa competitiva para poder captar al mejor talento, pues es lo que demandan aquellos trabajadores con las mayores habilidades y destrezas.

Constituirse como organización competitiva, y poseer el mejor talento entre su personal, implica no solo atraerlo, sino también cumplir todo el ciclo de la gestión del talento: evaluación, desarrollo y retención del talento. Se trata de una labor que no es sencilla debido a la alta competitividad que existe hoy en día fruto de la globalización en la que vivimos.

El MINISDEF, como institución fundamental del Estado, para poder desarrollar todos sus cometidos que tiene asignados debe implicarse en esta competitividad organizacional para poder atraer al mejor talento de la sociedad. En este contexto, las TIC son unas herramientas que se alinean con este objetivo de obtención de una importante imagen de marca, pues su correcto empleo garantizaría el poder transmitirle a la sociedad el atractivo de la pertenencia al MINISDEF, como un grupo selecto de trabajadores con demostrado talento y capacidades.

Palabras clave: Talento, competitividad, MINISDEF, empresas, captación, empleado, marca, sociedad.

1. Introducción

1.1 Motivación.

Nuestra sociedad, marcada por una situación de constante cambio, volatilidad e incertidumbre, hace que nuestras Fuerzas Armadas deban estar preparadas para asumir los diferentes cometidos que le reclama la colectividad.

Un factor clave para poder asumir estos cometidos tan demandantes reside en la gestión del talento que tanto se ha puesto en práctica en las grandes empresas y otras tipologías de organizaciones. A través del análisis de la evaluación del desempeño y de los perfiles de competencias de las empresas somos capaces de conocer las técnicas del control del talento implantadas por dichas organizaciones para posteriormente poder adaptarlas a nuestras Fuerzas Armadas.

Nuestros ejércitos, debido a su elevado número de personal, son grandes gestores del valor humano; por ello, es creciente la importancia que está adquiriendo dentro las FAS. Se ha pasado de trabajar por paliar la escasez de recursos humanos que desde mucho tiempo atrás se ha acuciado dentro de nuestro ejército, a valorar la calidad humana de aquellos que visten el uniforme.

1.2 Objetivos.

Mediante la realización de este trabajo de fin de máster (TFM) se pretende abordar la mejor estrategia a aplicar para lograr que nuestras FAS constituyan una imagen de referencia de la que todo el mundo desee formar parte. Ello derivará de la capacidad de poseer los profesionales de mayor talento, lo cual estará íntimamente relacionado con la aplicación de la herramienta denominada Employer Branding y que analizaremos posteriormente. Este instrumento, de amplio empleo en el ámbito empresarial, busca, mediante la adopción de una serie de medidas, conseguir para la organización una gran imagen de marca de empleador y así captar y retener talento. Por tanto, su empleo permitirá atraer y retener al personal que mejor se alinee con los objetivos de nuestros actuales ejércitos.

Asimismo, se pretende evaluar la posibilidad de aplicar ciertas medidas empleadas por las organizaciones de referencia al Ministerio de Defensa. Por tanto, se busca aportar propuestas de actuación que puedan ayudar de manera positiva, dentro de las limitaciones que existen tratándose de un contexto militar, para potenciar el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el employer branding referido al Ministerio de Defensa y detectar las ventajas que derivarían del empleo de sistemas y aplicaciones digitales para el desarrollo de una estrategia de employer branding en las Fuerzas Armadas (FAS), así como la gestión del talento, de acuerdo con su constante afán de superación y de mejora continua.

2. Gestión del Talento en las empresas.

La gestión del talento se ha basado tradicionalmente en la atracción del talento, desarrollo y retención del mismo. Este procedimiento ha funcionado en las empresas hasta el momento de manera satisfactoria. En la actualidad son otras las necesidades las que se demandan en la gestión de

las personas y que quedan definidas en cuatro procesos: Desarrollo de capacidades, cultura del talento, formación de líderes y gestión del desempeño.

Con respecto al desarrollo de capacidades, la empresa crea sus procesos y estrategias dirigidos hacia el cliente, lo cual define su identidad como empresa en el mercado y que los hacen diferentes al resto. Cuando hablamos de Microsoft, nos referimos a sus capacidades tecnológicas, cuando hablamos de IKEA nos referimos a sus capacidades de competitividad en el ámbito de precios reducidos y cuando hablamos del Corte Inglés nos referimos a su gran capacidad para prestar un servicio de venta de gran calidad y garantías.

Con respecto al desempeño, la empresa debe contar con un modelo que le permita recompensar por el desempeño así como identificar aspectos en los que el personal pueda desarrollarse en un futuro.

La cultura del talento es muy variada en las empresas debido a la gran diversidad de perfiles de empleados que se ve influenciada por las franjas de edades y generaciones existentes. Cada uno de ellos debe encontrar en la empresa la capacidad de poder desarrollarse en el ámbito de sus inquietudes y necesidades.

Con respecto al liderazgo, la empresa debe tener la capacidad de poder formar a su personal y desarrollar habilidades en su persona para que posteriormente puedan contar con líderes en sus correspondientes ámbitos. De esta forma, se conseguirá que estos líderes puedan formar con posterioridad al nuevo personal que entre a formar parte de la empresa. Es así como se consigue dar continuidad a la empresa a medio-largo plazo.

2.1 Entorno VUCA.

En la actualidad, todas las instituciones se encuentran sometidas a un entorno muy turbulento donde existen multitud de variables que pueden cambiar radicalmente el futuro de nuestras empresas. Para ello se utilizó el termino VUCA procedente de las siglas en ingles volatile, uncertain, complex y ambiguous para referirse a un mundo de discontinuidad y turbulencias que actualmente se encuentra referido en su totalidad al mundo empresarial y educativo. Cabe destacar que este entorno se encuentra motivado en gran medida por la digitalización y la tecnología.



Figura 1. Entorno VUCA 2.0. [1]

2.2 Marca del Empleador. ME.

Actualmente las empresas tienen dificultades para poder reclutar a gente con talento que puedan desempeñar cometidos específicos dentro de ella, esto se debe a que el talento escasea en general y este tipo de personas exigen mucho a la empresa por lo que si esta no cumple con las condiciones exigidas se marcha. Este personal es volátil y solo asume cometidos a corto plazo.

Las razones por las que surge la necesidad tan drástica en el mundo empresarial de crear la ME se basan principalmente en los cambios que están sucediendo y que nos afectan globalmente, mencionados anteriormente (entorno VUCA).

El Employer Branding es una estrategia a largo plazo para ser reconocidos como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados de una empresa, y con el objetivo de ganar la Guerra por el Talento.

Esta estrategia debe llevarse a cabo de manera que se produzca un cambio cultural entre sus trabajadores, de forma que con posterioridad pueda reclutarse a aquel personal que pueda mejorar y adaptarse a esa cultura ya adquirida por las empresas. Este cambio no es algo que pueda producirse de modo inmediato, por lo que llevará consigo un tiempo de trabajo continuo y constante para que ello se produzca. Una vez que se adquiere la cultura perseguida en la empresa es muy difícil que se pueda perder rápidamente.

3. Contribución de las TIC a la Gestión del Talento.

En la actualidad, nos encontramos inmersos en la transformación digital en todos los aspectos de nuestra vida y, como no podía ser de otra manera, también está incluida en el mundo empresarial. Esta situación ha favorecido la revolución tecnológica en la que hoy en día vivimos. Dentro de las empresas, los departamentos de RR.HH son una de las áreas que se han visto afectadas más si cabe.

Es un hecho que las TIC desempeñan un papel más importante en la gestión del talento en cada una de las empresas, por lo que las áreas de recursos humanos deben potenciar esta herramienta para poder lograr la sostenibilidad de la empresa en un futuro, así como tener unos empleados comprometidos con ella. En esta línea, las TIC deben detectar el talento, gestionarlo, identificar las capacidades y promover la gestión basada en méritos que den lugar al desarrollo de sus profesionales. [2]

Para llevar a cabo esta transformación digital es necesario un cambio significativo en la mentalidad de todos los miembros de la empresa que permita una rápida adaptación a la digitalización de gran parte de los procesos, con ello se sostiene la necesidad, como ya se ha comentado anteriormente, de cambiar la cultura de la empresa.

Con la transformación digital se han creado nuevas herramientas tecnológicas que facilitan la labor de la gestión de los RRHH. Con ello se ha podido lograr que las aplicaciones permitan crear los perfiles necesarios del personal que queremos que formen parte de la empresa. De forma que la captación del talento quede totalmente definida y vaya pre-orientada para poder cubrir las expectativas de la organización.

Son varias las herramientas digitales que hoy en día, a modo de propuesta, pueden tener cabida en la gestión del talento en las organizaciones [3], entre ellas se encuentra: Big Data, aplicaciones móviles, digital employer branding, tecnologías en la nube, gamificación, People Analytics, Dynamics 365 human resources.

4. Las TIC y el Talento en el MINISDEF

Existen diferentes herramientas tecnológicas que sirven para el reclutamiento del personal necesario que debe formar parte en una empresa. Dentro del MINISDEF, podrían tener aplicación también teniendo en cuenta que no serían los mismos procesos los aplicados al personal que llegará a ser militares de carrera a los procesos de selección aplicados a personal de tropa y marinería.

En el momento de iniciar la selección no se ha de tener en cuenta la persona, sino lo importante es el puesto de trabajo a desempeñar dentro de la organización, las herramientas tecnológicas existentes diferencian las pruebas que se deben realizar dependiendo de los empleos a ocupar. Todo ello supone un gran impacto a la nueva gestión de los RRHH y al propio MINISDEF si se logra implementar estas capacidades.

Este avance tecnológico debe ser de aplicación para crear un proceso de captación que proporcione garantías en la identificación de aptitudes de los futuros militares y ayudarles a que desarrollen su vida profesional dentro de las áreas donde están capacitados y poder trabajar de una forma más exitosa. Las tecnologías deben ser la herramienta principal para la selección de talento humano en las Fuerzas Armadas ya que estas, cada vez más, requieren que el personal que va a formar parte de ellas posea las máximas garantías para el desarrollo del puesto que va a desarrollar.

Es ya un hecho, y se ha descrito anteriormente, que las empresas más destacadas emplean diversas fuentes enmarcadas en las TIC para llevar a cabo sus procesos de selección, donde a través de estas tecnologías obtienen muchos datos de los candidatos para poder hacer algo de análisis a los potenciales trabajadores a contratar.

En la actualidad los criterios de selección del personal militar están muy poco orientados hacia los trabajos que, posteriormente, van a desarrollar dentro de la organización, por lo que da lugar a un número elevado de bajas indeseadas durante las fases académicas. Esto último está referido a los militares de carrera, donde hay constancia, en un porcentaje considerable, del abandono de la fase inicial de la carrera militar.

Hoy en día, cada vez más, las empresas utilizan múltiples procedimientos para evaluar a los posibles candidatos para formar parte de las empresas, todo ello en procesos de selección de personal donde se están implementando el uso de las TIC para poder llevarlo a cabo de manera exitosa y con garantías.

Dentro de las TIC también se están llevando a cabo el empleo de tecnologías para poder asegurar la confiabilidad de la información que los aspirantes muestran en las entrevistas personales, donde en muchas ocasiones no se ajustan las capacidades y destrezas que dicen poseer los candidatos con aquellas que realmente tienen. Estaríamos hablando de llevar a cabo un procedimiento para poder detectar posibles fraudes.

La gestión del talento dentro del MINISDEF es un proceso que no se debe basar únicamente en la captación para posteriormente no tratar su desarrollo y evaluación en la propia vacante asignada, por el contrario, se debe analizar continuamente el capital humano para poder observar si el personal militar está realizando los cometidos para lo que realmente tiene potencial, capacidades y le permite mantener su talento que finalmente garantizan su estabilidad laboral.

Las nuevas tecnologías han evolucionado enormemente en el campo de la selección del personal para ocupar determinados puestos que podrían ser de aplicación en el ámbito del MINISDEF, con ello queremos decir que existen aplicaciones informáticas para poder desarrollar todas las tareas referidas a los RRHH y, con ello, poder reclutar al personal más idóneo para poder desarrollar determinados puestos de trabajo. A continuación se muestra una figura donde se muestra una comparativa de las necesidades de automatización más demandadas de aplicación a las FAS en el pasado 2020. Así mismo, se podría identificar el grado de riesgo que se puede observar al seleccionar a determinado personal para algunas vacantes específicas.

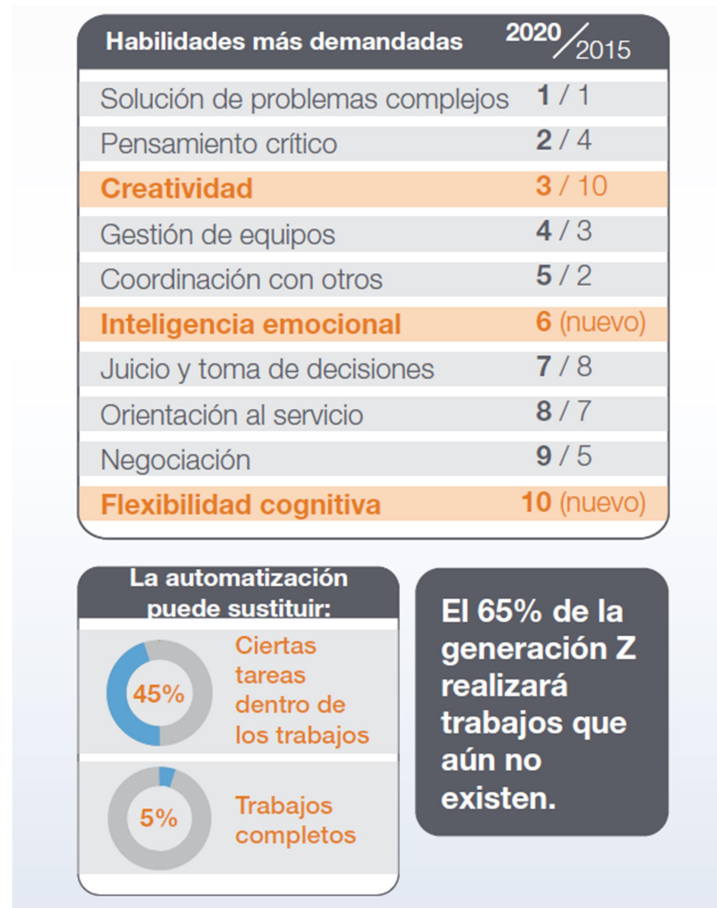


Figura 2. Automatización de posibles habilidades más demandadas para el MINISDEF [4]

4.1 Las redes sociales como marca de empleador y herramienta de selección.

Las redes sociales pueden ser un elemento estratégico importante a la hora de lanzar advertencias a determinados perfiles de candidatos para poder atraerlos a las empresas. El empleo de las redes sociales es ya utilizado por un 79% de las compañías punteras. Es por ello por lo que el MINISDEF debe seguir trabajando en esta vía de reclutamiento tan actual y exitosa para contar con los mejores candidatos dentro del ministerio. Además de esta finalidad, también motivará al personal militar para que no abandone el ejército, debido a que puedan ofrecerle un nuevo puesto desde otras empresas competitivas. Así mismo, también se tendrá una visión de la Marca del Empleador de empresas que demanden un perfil militar entre sus empleados (se va a conocer al enemigo). [5]

Así mismo, este canal puede ser utilizado como vía para difundir la cultura de defensa a todo aquel personal que está interesado en adquirir la condición de militar, así como aquellos que

están desarrollando su actividad profesional e inicialmente no tienen pensado cambiar de empresa (posibles reservistas voluntarios). Por otra parte, el uso de las redes sociales también se considera una herramienta para constituir la marca como empleador propia (Employer Branding) que permite a las FAS establecer su estrategia para la captación del talento ya que es considerado como segundo factor clave en la búsqueda de talento.

5. Conclusiones

Es un hecho que las empresas continúan, como desde hace ya más de un siglo, con la guerra por la caza del talento, para contar con los mejores trabajadores entre su personal. Está demostrado que esta política de empresa logra que la organización se dirija en la dirección de la eficiencia y supervivencia en un entorno de continuos cambios.

Es aquí donde aparece la estrategia de desarrollo y captación de talento denominada la Marca del Empleador (ME) o Employer Branding, cuyo fin último es conseguir que las organizaciones sean referencia de calidad (atractivas) para aquellos futuros empleados que deseen trabajar en un equipo donde todos aporten a la organización, consiguiendo que esta captación sea dirigida hacia aquellos cuyo talento se encuentre más alineando a los objetivos de dicha organización. En este contexto, en el presente trabajo se han analizado los beneficios organizacionales inducidos por esta herramienta estratégica.

En este aspecto, el Ministerio de Defensa ha puesto en práctica estrategias como: las redes sociales, la continua formación entre sus cuadros de mando y la proyección a nivel empresarial fuera de la organización, que han logrado que el personal militar sea percibido ante la sociedad como personal con alto grado de capacidades y de talento que se muestra por su empleabilidad para ocupar gran diversidad de vacantes que requieren diferentes tipos de capacidades. Dichas capacidades se adquieren con una cualificada preparación y capacidad de adaptación.

Así mismo, es un hecho que, las Fuerzas Armadas deben estar preparadas con grandes capacidades y talento para poder llevar a cabo cualquier tipo de cometidos que demande la sociedad, como es el caso más reciente del control de la pandemia Covid-19 mediante las operaciones BALMIS y BALUARTE, donde está quedando de manifiesto que el personal que forma el ejército posee el talento necesario para asumir nuevos cometidos para el beneficio de la sociedad.

Como herramienta fundamental para el avance y progresión de las empresas, se ha podido observar, mediante el desarrollo del presente trabajo, que es necesario el apoyo de las TIC. Por ello, consideramos que las Fuerzas Armadas deben tenerlas presentes para todo el proceso de gestión del talento entre su personal.

Por ello, el trabajo realizado permite definir y aportar un conjunto de líneas de acción encaminadas a la consecución de una excelente imagen de marca en las FAS, como paso previo imprescindible para la gestión del talento, materializada, principalmente, en la captación de los mejores candidatos disponibles en la sociedad.

Teniendo en cuenta lo presentado en este trabajo, se puede afirmar que el uso de Internet como canal de comunicaciones para redes clasificadas podría ser una solución versátil y segura para los despliegues militares fuera de territorio nacional. La solución técnica propuesta cumple con los estándares de seguridad exigidos por la normativa vigente para sistemas clasificados y cuenta con la enorme ventaja que tiene el despliegue mundial de Internet con su gran capilaridad, permitiendo un

acceso a la red de transporte en cualquier parte de del mundo con un ancho de banda aceptable a un coste razonable.

El coste del equipamiento necesario en la solución técnica propuesta es casi cuatro veces más económica que las soluciones tradicionales y el precio por Mbps también es más ventajoso.

El gran hándicap de esta solución es la disponibilidad debido a la total dependencia de los proveedores de los servicios de Internet y al tiempo de aprovisionamiento, sumado a que en las zonas de operaciones suele haber conflictos que pueden degradar o inutilizar el acceso a Internet. Los servicios de las redes clasificadas se pueden ver interrumpidos o degradados sin previo aviso y la prioridad de su restablecimiento está fuera de las capacidades de las fuerzas desplegadas.

Ante estos hechos, se considera que la solución técnica propuesta es apropiada para el despliegue de unidades en zona de operaciones, pero debería tener como respaldo una solución tradicional, es decir, acceso a satélites gubernamentales o con varios proveedores de Internet diferentes que hicieran de backup.

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutor, Don Francisco Javier Rodríguez Rodríguez por la ayuda prestada en la realización de este TFM y por la atención puesta sobre mí en el transcurso del mismo.

Asimismo, me gustaría agradecer a mi familia por el apoyo mostrado durante todo este tiempo y ser mi principal sustento, especialmente a mis dos hijos Paulino y Ana, por ser el motor de mi vida y el aliciente a todos mis retos personales.

Por último, y no por ello menos importante, quisiera agradecer a mis compañeros de master, que han promovido crear un clima de compañerismo, trabajo en equipo y camaradería en beneficio de alcanzar el máximo provecho a este año y medio de formación.

Referencias

- «VUCA, la tormenta perfecta y la formación como salvavidas.» [En línea]. Available:
1] <https://medium.com/uxerschool/vuca-la-tormenta-perfecta-y-la-formaci%C3%B3n-como-salvavidas-de82221d6806>. [Último acceso: 13 Diciembre 2020].
- «La tecnología como aliada de los RRHH.» [En línea]. Available:
2] <https://www.glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos>. [Último acceso: 20 Noviembre 2020].
- «Sodexo.» [En línea]. Available: <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/nuevas-tecnologias-y-aplicacion-en-rrhh/>. [Último acceso: 28 Noviembre 2020].
- J. P. C. MANPOWERGROUP, «Automatización de posibles habilidades mas demandadas.»
4] 2020.
- «Uso de las Redes Sociales en las FAS.» [En línea]. Available:

- 5] <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2019/07/02/las-redes-sociales-herramienta-clave-para-el-exito-de-las-estrategias-de-seleccion/3457/>. [Último acceso: 20 Noviembre. 2020].