

Gestión de talento en organismos CIS/Ciber del MINISDEF

Autor: Tormos Fernández, Vicente

Director: Rodríguez Rodríguez, Francisco Javier

Contacto: vtorfer@et.mde.es

Resumen: Hoy en día consideramos activos de una organización a sus bienes inmuebles, construcciones, infraestructuras, máquinas, vehículos, equipos tecnológicos o sistemas informáticos, pero también otros menos tangibles o tal vez menos clásicos como la información que la empresa posee o gestiona, su imagen,... y el recurso humano, las personas que trabajan en y para ella.

Desde hace unos años parece haberse asentado y asumido en el ámbito laboral en general, y en el sector empresarial en particular, la importancia trascendente del recurso humano en el correcto y eficaz funcionamiento de la organización. Por tanto, si tan alto es el valor que aporta, entonces requiere de una dedicación especial, principalmente porque históricamente ha sido un hermano menor, secundario, en las preocupaciones y por tanto en las atenciones de las instituciones.

Actualmente y con el auge de las nuevas tecnologías y la dependencia que de ellas tiene el MINISDEF se hace más necesario que nunca una adecuada y moderna gestión de los recursos humanos, como base imprescindible de la estructura de la organización y por ende como gestores de los sistemas que utilizan esas nuevas TI,s (Tecnologías de la Información).

Esta vertiginosa evolución tecnológica implica en el ámbito del personal una especialización de los perfiles para los distintos puestos de los organismos, que se hace mucho más acuciante en las UCOS,s (Unidades, Centros, Organismos) de carácter técnico y que poseen relación con la gestión de los CIS (Sistemas de Telecomunicación e Información) del MINISDEF.

A la queja endémica de falta de personal, y sobre todo con el perfil adecuado en particular, por parte de un elevado porcentaje de las empresas y otras organizaciones de nuestra sociedad se ha de responder con una acertada actuación estratégica relativa a la gestión de recursos humanos, en los diversos aspectos que contempla: búsqueda, captación, identificación, formación, incentivación, retención. Y, si es necesario, cambiar el tradicional paradigma de gestión de personal o recursos humanos por el más moderno de *gestión de talento*.

Parece ser una realidad ineludible que el satisfactorio cumplimiento de las misiones que la sociedad encomienda a nuestras Fuerzas Armadas y que pasa por alcanzar su máxima operatividad, posee una gran dependencia de sus sistemas información y telecomunicaciones. La correcta gestión de nuestro ámbito ciberespacial tiene además un impacto directo sobre las operaciones en los otros ámbitos, terrestre, marítimo, aeroespacial y cognitivo.

El personal adecuado en cantidad y calidad es la base de la estructura. La situación actual y la tendencia, reflejan que el factor cantidad puede estar limitado por aspectos presupuestarios, de plantillas, de priorización para otras necesidades. Hagamos el esfuerzo de estudiar e implementar el factor calidad de este valiosísimo activo de la organización a través de una acertada GESTIÓN del TALENTO, orientada a los puestos, funciones y las capacidades profesionales.

Palabras clave: Recursos humanos, gestión de talento, búsqueda y detección, captación, formación y desarrollo, fidelizar, perfil y función, trabajo en equipo.

1. Introducción

Por mi experiencia en distintos puestos de la estructura del MINISDEF, y más concretamente en algunos de carácter técnico y en otros relacionados con la gestión de personal, he podido observar en primera persona las carencias y deficiencias históricas y endémicas en esta gestión. En ocasiones esta mala praxis no es achacable a las propias Unidades, ni por supuesto a los responsables de la gestión de personal de las Unidades, sino que es consecuencia de una política general del Departamento en materia de gestión de personal, de la escasez presupuestaria o de la ausencia o mal diseño de lo que definiremos como *Plan Estratégico de Gestión de los Recursos Humanos*.

He comprobado con frustración lo que cuesta formar a un especialista, un analista de un área técnica, reflejados en ejemplos relevantes como: investigador forense de incidentes o eventos en redes y sistemas CIS, administrador de una de estas infraestructuras, analista de imágenes, o de señales electromagnéticas, etc... Además, para la consolidación en un puesto de estas características se requieren periodos largos (de dos a cuatro años).

En este sentido, con desesperación veía y sigo viendo que cuando hemos conseguido formar mínimamente a un técnico en una de estas áreas, no podemos retenerle, porque no somos capaces de ofrecerle incentivos suficientes que compitan con las oportunidades que se le brindan en otros ámbitos (puestos en el extranjero, sector privado, Unidades con mayor proyección profesional...).

También soy testigo de la dificultad de cubrir adecuadamente muchos de estos puestos. La actual cantera de personal, que son los propios componentes de las FAS y del Ministerio de Defensa, no está resultando suficiente para satisfacer, en número y calidad, la demanda de este tipo de perfiles.

La relevancia del importante activo que para nuestra organización representa el personal (y cualquier otra), se ilustra con lo que nuestro Jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), Comandante de la estructura Operativa de las Fuerzas Armadas, ya exponía en 2017 en su concepto de Ciberdefensa destacando algunas ideas clave que se repiten tanto en el mundo empresarial como en el militar: ***“El factor humano constituye la clave del éxito. No solo el personal técnico y operativo involucrado en las actividades descritas en este documento, sino con carácter general, el conjunto del personal del MDEF como usuarios de los servicios proporcionados por redes y sistemas. En este sentido, la concienciación, la formación y el adiestramiento, el alistamiento de los efectivos necesarios, el reclutamiento, así como la experiencia del personal, su nivel de conocimiento y su motivación son aspectos determinantes.”***

“El personal formado en este ámbito es un recurso escaso”, “Identificación temprana del talento y su captación”, “Reclutamiento y retención del personal técnico: un aspecto cada vez más importante, puesto que en los próximos años existirá una competencia cada vez mayor con el mundo civil. Siendo conscientes de que el MDEF no podrá competir con los salarios que se ofrecen en otros ámbitos, se deben ofrecer a cambio otros incentivos que incrementen el atractivo de servir en el MDEF, y que mantenga alta la motivación del personal: un modelo de carrera definido y atractivo, una formación actual y de calidad, medios tecnológicamente avanzados, cometidos interesantes, adiestramiento realista, retos constantes, etc.” “La definición e implantación de un perfil de carrera” “integración de personal civil” “La ciber-reserva estratégica”, ...

Parecen las mismas ideas, conceptos y tendencias que se imponen en la organización privada, y se plasman en las publicaciones y bibliografía de expertos y estudiosos de esta materia. Solo cambia en

el documento del JEMAD la utilización de cierta jerga militar. El objetivo por parte de la política de personal del MINISDEF debe ser llevarlas a cabo e implementarlas correctamente.

Asimismo, creo firmemente que el fin último del Ministerio de Defensa debe ser conseguir la mayor operatividad posible de sus Fuerzas Armadas, para cumplir con las misiones que la sociedad a través de su Gobierno nos asigna. Y no podremos cumplir con este mandato sin una correcta base de la estructura. Luego le doy una importancia capital, por delante incluso, de otras capacidades (como los medios materiales o las infraestructuras, ...).

Me consta que es un tema que está en pleno debate en muchos foros militares (como el *Taller 2035*, o los estudios del *Instituto Español de Estudios Estratégicos*), pero también veo que no pasamos de los conceptos teóricos y las nuevas corrientes filosóficas empresariales, que pienso ya tenemos asumidas y aceptadas y toca proponer soluciones imaginativas para implementarlas.

2. Desarrollo

2.1. Objetivos

En los últimos tiempos, muchas publicaciones sobre este tema desechan el concepto de Gestión de Recursos Humanos en beneficio de la tendencia actual de Gestión de Talento. Desde mi punto de vista no son incompatibles. Es más, creo que la gestión de talento es un aspecto más o al menos una estrategia, que puede ser nuclear incluso, de los departamentos de Recursos Humanos. Cuestión aparte es si se ha estado realizando correctamente y si como parece, adoptar ese nuevo enfoque tiene margen de mejora. Parece evidente, a priori que así es.

En definitiva, me ha atraído el nuevo paradigma sobre la gestión de talento en las organizaciones porque creo tal y como expresan los expertos que debe estar alineado con los intereses estratégicos de aquellas y que redundará en beneficio de la consecución de sus objetivos. Hemos intentado a lo largo del trabajo acomodar cada fase del nuevo modelo de gestión de talento a las circunstancias particulares de las Unidades CIS/Ciber del MINISDEF, proponiendo soluciones para su implantación: Identificar, captar, desarrollar y retener.

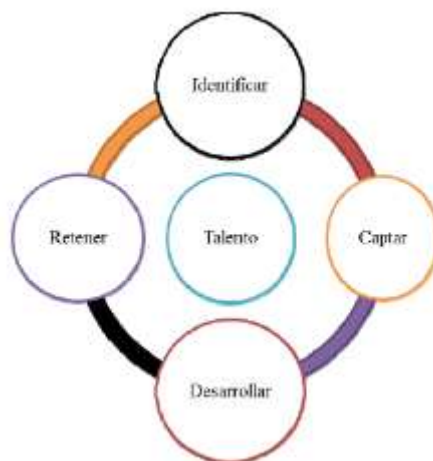


Figura ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.. **Un esquema modelo de la gestión de talento. Apuntes Master DIRETIC, COM1**

2.2. Estudio del recurso humano como activo esencial en un entorno imprevisible.

En los últimos años parece haberse consolidado y asentado el concepto del recurso humano, las personas, como un activo importante de cualquier organización. Y como tal activo de importancia extraordinaria hay que cuidarlo y gestionarlo con la debida implicación y acierto. La adecuada gestión de las personas que componen una organización se hace más necesaria, si cabe, en instituciones que requieran una especialización por parte de su personal. El éxito o fracaso en alcanzar los objetivos de la misma depende de un modo claro de la correspondiente aportación de las personas que lo componen.

Por otra parte, todas estas realidades debemos enmarcarlas en un entorno operativo, aplicando la terminología militar, que es complejo, dinámico e impredecible (turbulento) y que requiere cada vez más una especialización técnica elevada y concreta para cada organización y puesto. A este entorno habrá que saber adaptarse para tener oportunidades de éxito, objetivo que se materializa con el cumplimiento de la misión que la sociedad encomienda a sus FAS. Este entorno operativo se enmarca por tanto, en el concepto denominado **VUCA**¹.

Asimismo, debemos analizar cómo pueden adaptarse e implementarse las modernas teorías aplicadas al ámbito de la Gestión del Talento en nuestra organización o que variaciones requieren para adecuarlas a la especial idiosincrasia y estructura del MINISDEF y de sus Fuerzas Armadas.

2.3. Análisis y desarrollo del ciclo de gestión del talento. Identificación del talento

La necesidad de talento se vuelve más perentoria en ámbitos donde se requiera una elevada especialización técnica de su personal como puedan ser aquellos objetos de este trabajo: Unidades CIS y Ciber de este Ministerio. Es decir, aquellas que trabajan y llevan a cabo sus operaciones y actividades *en el ámbito ciberespacial*. Parece evidente que antes de intentar captar a las personas talentosas para mi organización debo desarrollar un estudio de los puestos, individuales y de equipo, necesarios para el cumplimiento de las misiones y objetivos estratégicos de la empresa; esto es, definir las competencias profesionales técnicas y transversales requeridas.

El éxito radicarán en tener la suficiente agilidad para, al detectar a alguien con las capacidades adecuadas, integrarlo en la organización y posteriormente ubicarlo en el puesto más idóneo a sus características.

Y en este punto descubrimos una de las diferencias fundamentales entre los dos modelos de gestión: La tradicional, que gira en torno a las plantillas como elemento nuclear, y el nuevo modelo, que lo hace en relación a las personas que poseen las capacidades, el talento que mi organización necesita.

2.4. Búsqueda, detección y captación de talento

Una de las claves de una correcta gestión se sitúa en “*conseguir que las personas con el talento más alineado a nuestros objetivos estratégicos sean las que quieran entrar en nuestra organización*”

En el actual escenario, ante las perspectivas de dificultad de cubrir los puestos, y la previsión de que la situación no vaya a cambiar en un futuro a medio plazo, es necesario buscar soluciones imaginativas, innovadoras.

Y en este punto debemos acudir, por un lado, a la búsqueda del talento y de los perfiles técnicos y específicos que la Unidad CIS/Ciber requiere en fuentes ajenas y externas al propio Ministerio (Universidad, Formación Profesional, Sector privado, Reservistas Voluntarios,...) y, por otro lado, a la adopción y empleo de nuevas técnicas empresariales que mejoran este proceso del ciclo: externalización y outsourcing; digitalización del proceso de búsqueda y captación; empleo de nuevas tecnologías como inteligencia artificial (por ejemplo la orientada en “chatbots”) para las entrevistas

¹ VUCA es el acrónimo de los términos ingleses Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity

y selección de candidatos para los mejores para cada proceso, técnicas de posicionamiento SEO en las páginas web de las UCO,s del Ministerio de Defensa (aplicando una política de comunicación que vaya orientada a la mejora de la imagen de marca denominada *marca del empleador o employer branding*), empleo de expertos como “*Headhunters*” o cazatalentos, y otros procedimientos como estrategias de *e-Recruiting*,...

En este contexto, a pesar de que la retribución económica es el primer incentivo para las personas que buscan trabajo (aspecto sobre el que poco podemos intervenir desde el MINISDEF o las Unidades y sus órganos de gestión de personal, ya que los presupuestos son limitados y las remuneraciones están preestablecidas y no es un parámetro que podamos modificar), existen otros factores valorados por los encuestados sobre los cuales sí podemos intervenir para que sean un reclamo para la captación de talento: Conciliación, buen ambiente laboral, seguridad y estabilidad personal y profesional, flexibilidad, movilidad y la propia imagen de marca de la empresa u organización.

2.5. Proceso de incorporación. Selección de personal. Procesos de evaluación. Encuadramiento

Esta es una fase importante para una correcta gestión del talento, que, aunque no está excesivamente tratada en las publicaciones de expertos en esta materia, no hay que olvidar, pues va a contribuir a, una vez captado el personal, ubicarle en el puesto de la organización donde mejor desarrolle sus capacidades, esté satisfecho con su trabajo y, en definitiva, la organización saque el máximo partido de él.

Todas estas actividades deben incluirse en el necesario (y a día de hoy inexistente como tal en nuestro MINISDEF) **Plan Estratégico de Recursos Humanos** de la organización. Su contenido, desde una perspectiva transversal que contemple como elemento nuclear el talento del personal, debe adecuarse en cada caso a las características de la empresa, pero de forma genérica podemos afirmar que ha de contemplar y abordar los siguientes factores condicionantes: Análisis del entorno, Plantilla de puestos, Reclutamiento, Diseño del Plan de Incorporación, Contratación, Retribuciones, Disponibilidad económica, Formación especializada, Promociones, Motivación, Enriquecimiento del puesto, Rotación, Plan de Riesgos Laborales, Política de atención al empleado, Vacaciones, promociones...



Figura 2. Modelo del Plan Estratégico de Recursos Humanos. Consulta Internet. <https://www.slideserve.com/tarmon/planificaci-n-estrat-gica-de-recursos-humanos-modelo>

En los necesarios planes de incorporación y procesos de tutorización y evaluación del personal, vuelven a proponerse de nuevo estrategias actuales del mundo empresarial como el *mentorig* o el *coaching* y otras actividades que de forma parcial, podrían importarse para nuestra organización (pruebas colectivas de evaluación de capacidades como el conocido *Método Grönholm*).

2.6. Formación y desarrollo del talento

Parece fuera de toda duda y debate la necesidad de cultivar y evolucionar el talento inicial y aplicando nuestra innovadora fórmula matemática de *Talento= Componente innato + trabajo (esfuerzo, desarrollo)*.

Se requiere, por tanto, una oferta formativa amplia para satisfacer esta necesidad.

Quizás es en este punto donde a nivel Ministerial, y en concreto en el ámbito de UCO,s CIS/Ciber, existen menos carencias con un abanico muy amplio y variado de oferta formativa, una parte de la cual se expone a título ilustrativo en uno de los Anexos del trabajo.

Como aspectos de mejora, o al menos de focalización, destacamos que podríamos centrar más la formación hacia el intercambio o la participación de actividades con el sector civil y en especial la propia y específica formación en materia de Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Talento para el personal destinado en las Primeras Secciones o Direcciones de Personal de las UCOS, del MINISDEF en general y de nuestras Unidades CIS en particular.

Se advierte previamente una carencia en la formación y actualización de los responsables y gestores de personal de los distintos organismos del Ministerio.

A este respecto existe a día de hoy un amplísimo abanico de posibilidades en el mercado para mejorar las capacidades de nuestro personal encargado de la gestión de Recursos Humanos (ponemos como ejemplo un *Master Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*).

2.7. Retención del talento de la organización. Fidelización.

Muchas de las actividades, condiciones, procesos y estrategias, que hemos mencionado y analizado en las fases anteriores de forma indirecta, en especial en el proceso de captación (pero también en las de encuadramiento, formación), influyen en los incentivos que la organización ofrece a sus empleados talentosos para conseguir retenerlos, fidelizarlos.

Y aquí nuevamente aparecen alternativas de mejora dentro de nuestro Ministerio. Algunas más complicadas de adoptar, como la retribución flexible o la remuneración por objetivos, otras más factibles (pero que requieren la adaptación de las estructuras y planificación de misiones y objetivos) como la movilidad geográfica o el teletrabajo y otras “gratuitas” pero que implican un cambio radical en la organización y planteamientos del Ministerio:

- Cambio de la normativa en vigor de Evaluación y Clasificación para los ascensos, de forma que la permanencia prolongada en los destinos no esté penalizada (estabilidad necesaria en puestos de carácter técnico).
- Igualmente, los destinos fuera de la estructura orgánica de los Ejércitos (MCCE, CESTIC) deben dejar de penalizarse para la proyección de ascensos.
- Actualmente los cupos numéricos que cada Ejército puede ceder a los organismos del órgano Central y del EMAD, en numerosos empleos, impiden que personal con el adecuado perfil pueda optar por puestos en esta estructura.
- Necesidad de creación de una “Comunidad Ciberespacial” en base a un Cuerpo, Especialidad o al menos trayectoria, de tal manera que se pueda desarrollar la actividad

profesional a lo largo de toda la carrera en Unidades del hipotético Cuerpo del Ciberespacio, fomentando así el principio de necesidad de permanencia y estabilidad.

- Permitir, incentivar y facilitar la movilidad geográfica, apoyada en el teletrabajo o en las nuevas tecnologías materializadas en VPN,s para acceso remoto al puesto de trabajo, videoconferencias, o presencia física en la ubicación de otra UCO en el lugar de residencia.

<i>Cumplir expectativas.</i>
<i>Un "contrato emocional o psicológico" adecuado.</i>
<i>Exigir un perfil muy elevado (autoconcepto reforzado "lo cumplo")</i>
<i>Lo anterior asociado a un PROCESO DE INCORPORACION DURO.</i>
<i>Debe permitir desarrollar la carrera profesional.</i>
<i>Debe de proporcionar la suficiente seguridad para que la persona se sienta "amparada" en casos graves.</i>
<i>Optimizar la gestión de su baja en el servicio.</i>
<i>Debe involucrar al sujeto en una cultura organizacional bien definida.</i>
<i>Ha de hacer sentir el "orgullo de pertenencia".</i>
<i>Establecer un perfil claro de tareas asociadas al puesto.</i>
<i>Permitir el desarrollo de competencias profesionales.</i>
<i>Gestión de los intangibles de la organización.</i>

Figura 3 Algunas herramientas, estrategias, condiciones para la fidelización del personal desde un estudio psicológico. (Presentación sobre gestión de personal en el ámbito del EMAD).

3. Cuestión para debate y discusión. ¿Por qué gestión de recursos humanos vs gestión de talento?

En mucha bibliografía consultada se plantea que la “nueva y actual” tendencia de Gestión de Talento destierra y se opone a la “antigua y obsoleta” Gestión de Recursos Humanos.

“Ya solo ha de hablarse de la dirección de personas (DP) o dirección de personas basada en el talento (DPT) en vez de los mal llamados recursos humanos (RRHH)”.

Sin embargo, el recurso humano existe. El término en sí mismo es una evidencia. Es un activo más de la organización. Tal vez el más importante. ¿Por qué evitar esta terminología? Lo que hay que hacer es enfocar la gestión del Recurso Humano a gestionar el talento que las personas poseen y ejecutar eficazmente los procesos.

Los Departamentos de Recursos Humanos en las empresas existen y se encargan precisamente de eso, de la gestión de ese activo. ¿Es necesario entonces cambiarle el nombre a Departamento de Gestión de Talento? No parece necesario ni procedente, ni es la corriente que impera en el mundo empresarial. De hecho, la gestión del talento de las personas que forman parte o van a formar parte de la organización es un aspecto más de toda gestión del recurso humano. Tal vez sea, o deba ser el núcleo de ésta, pero en todo caso una parte del todo.

Se trata en definitiva de que la gestión del Recurso Humano pivote sobre la Gestión del Talento de las personas, como medio para conseguir los fines de la organización.

A pesar de todo, parece fuera de toda duda que existen una serie de nuevas tendencias y una evolución a nivel empresarial en la Gestión de Recursos Humanos que nuestros Departamentos, Direcciones y Secciones de Personal deben ir introduciendo en la medida que sea posible, sorteando las trabas administrativas y agilizando y flexibilizando la normativa.

Y aquí introducimos algunas ideas susceptibles de incorporarse a nuestra gestión del recurso humano:

- Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos.
- Nuevos enfoques como el *design thinking* y el *employee journey maps*.²
- Encaminarse a nuevos modelos de gestión como el *Performance Management*, adoptando metodologías *team-centric*, que se focalizan en el trabajo en equipo.
- Digitalización del Departamento de Recursos Humanos.

Como ya se ha mencionado, actualmente las plantillas constriñen la incorporación de personas talentosas a la organización. Se requiere agilidad y flexibilidad para ser capaces de incorporar al talento detectado en la estructura de la organización y adecuar las plantillas a las capacidades de las personas y no al revés.

4. Conclusiones, otras ideas fuerza y líneas futuras

El Recurso Humano es un activo capital para cualquier organización y constituye la base sobre la que se sustentan todas las demás estructuras y actividades; por lo tanto, requiere una especial y prioritaria atención, y si es necesario, un esfuerzo extra en materia presupuestaria anteponiéndolo a otras necesidades.

En el escenario VUCA (convulso, cambiante, incierto) en el que nos encontramos, el factor y límite presupuestario supone uno de los principales obstáculos con los que nos enfrentamos para una exitosa gestión del personal. Limita los efectivos de las Fuerzas Armadas, las posibilidades de contratación externa (tanto de personal técnico como de empresas colaboradoras) y en general todas las actividades sobre las que giran las distintas fases del teórico ciclo de la gestión de talento: IDENTIFICAR, CAPTAR, DESARROLLAR y RETENER.

No obstante, a pesar de tales inconvenientes existen caminos para mejorar la gestión del talento como factor estratégico organizacional. Las nuevas tecnologías y tendencias del mundo empresarial abren una puerta a la evolución en la gestión del talento, al que hay que tratar como un objetivo central dentro de la gestión de los recursos humanos de la organización, con cuyos objetivos estratégicos además debe estar alineada. Estas nuevas tecnologías facilitan estrategias como la mejora de la imagen

² *Design thinking*, pensamiento de diseño, es una metodología o proceso que permite o facilita la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios de todo tipo y sectores económicos, utilizando para ello equipos altamente motivados y la innovación y creatividad como motores o mantras.

El *employee journey maps* es una técnica que procede del marketing y que consiste en elaborar una descripción detallada de todas las fases de compra de un consumidor. Esto permite conocer la experiencia global de un cliente.

de la empresa (lo que los gurús de la gestión de talento llaman marca del empleador o *employer branding*), la digitalización de los procesos de captación, e-recruitment, selección y evaluación del personal, el teletrabajo como incentivo laboral, ...

La gestión de talento no se opone a la gestión de Recursos Humanos, ni al contrario, sino que debe ser un componente de ésta, correctamente desarrollado.

Las limitaciones de efectivos nos obligan a la búsqueda de talento en el sector civil y a incorporarlo de forma permanente en la organización.

También la colaboración con empresas especializadas en el sector de los Recursos Humanos y de las TI,s parece ser un camino imprescindible para mejorar la gestión.

Existen herramientas y soluciones parciales que sin grandes incrementos de costes mejoran la gestión del personal.

Se ha de poseer la capacidad de integrar en las Unidades a las personas más idóneas y que las plantillas se adecúen a ellas y no al contrario, y conseguir, en última instancia, que las personas con mayor talento quieran formar parte de nuestra organización.

No obstante, somos conscientes que la mejora de la gestión del talento constituye un impacto en toda la organización y requerirá un cambio de algunas de sus estructuras y políticas, tanto a nivel militar como ministerial y que requiere, asimismo, la implicación firme y convencida de la cúpula del Departamento.

El recurso económico, es decir, el capítulo presupuestario, es clave para posibilitar los medios necesarios para una correcta gestión, donde predomine la eficacia, del Recurso Humano.

A pesar de estas servidumbres se pueden emprender líneas de acción imaginativas, innovadoras y ambiciosas (ya empleadas en el ámbito empresarial), que mediante un reducido coste económico supongan mejoras sensibles en la gestión del talento de la organización.

En relación con las posibles líneas de investigación para proseguir este estudio, se propone abordar inicialmente la implementación de las siguientes medidas y su posterior evaluación:

- La revisión y adecuación de los planes de formación en los centros de enseñanza militar para la inclusión desde la base de los correspondientes créditos/módulos CIS/CIBER.
- La formación de un Grupo de Estudio multidisciplinar (expertos en Planes, RRHH, Jurídicos, Logistas, ...) para la creación de un Arma/Especialidad Fundamental ciberespacial.
- El desarrollo de normativa y la habilitación de créditos que posibiliten la contratación de personal civil, con el adecuado perfil técnico, procedente de Universidades, Formación Profesional, empresas civiles del ámbito de las TIC, para que puedan integrarse con carácter permanente en la organización.
- El estudio e implementación de la oferta de formación que existe en el sector civil y empresarial para la capacitación y actualización de nuestros responsables y gestores de los RRHH y del talento que este activo atesora.

Referencias

1. Entorno Operativo 2035 y trabajos y conclusiones del Grupo de Trabajo, PAC 5, Gestión de Talento.
2. La Gestión de Talento en las FAS. Una decisión estratégica. Documento de investigación del Instituto Español de Estudios Estratégicos.
3. La nueva gestión del talento. Pilar Jericó.
4. Gestión del talento. Roberto Lunas Aroca.
5. Normativa de gestión de personal del EMAD
6. Información consultada de interés obtenida de diversas páginas web:

<https://www.universia.net/es/actualidad/empleo/10-competencias-transversales-mas-valoradas-empleadores-1139319.html>

<https://cybersecuritynews.es/falta-talento-en-ciberseguridad/>

<https://bloggrupoledo.com/2021/03/06/cual-es-la-diferencia-entre-outsourcing-y-tercerizacion/>

<http://www.infodefensa.com/es/2020/11/20/opinion-presupuestos-defensa-numero-consistencias-inconsistencias.php>

<https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>

<https://www.gestiopolis.com/remuneracion-desempeno-objetivos/>

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/diferencias-mentoring-coaching>

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>