

LA «FUGA DE TALENTO» EN LA ARMADA

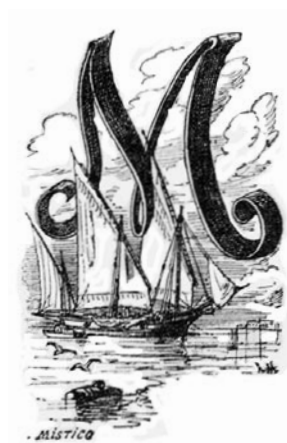
Fernando GARCÍA TOBÍO



*Ayer lloraba el que hoy ríe, y hoy llora el que
ayer rió.*

Miguel de Cervantes

Introducción



E gustaría comenzar recordando que la capacidad de las FF. AA., y por ende de la Armada, está completamente supeditada a la situación económica de España. Por eso, si todos los que ya llevamos cierto tiempo en la Armada nos retrotraemos hasta el comienzo de este siglo recordaremos que el camino hacia la total profesionalidad de las Fuerzas Armadas y la desaparición del Servicio Militar Obligatorio, este año se cumplen 20 años de su suspensión, trajo consigo una serie de problemas, a la hora de captar personal de marinería y tropa dentro de las FF. AA. en un tiempo de bonanza económica.

Recordando aquellos años de comienzo de siglo en el que las FF. AA. sufrieron una de las épocas con mayor problema de reclutamiento en su historia, debido al cambio de sistema y unido a una época económicamente boyante para España, donde el paro llegó a récords de mínimos nunca antes vistos, el Ministerio de Defensa tomó una serie de medidas accidentales y de urgencia para paliar la contingencia del momento, sin poder tener plenamente en cuenta las consecuencias en el futuro. Así se estableció el sistema de contratos de larga duración, que hoy, 20 años después y al margen de otras consideraciones, tiene un significativo impacto en el presupuesto de Defensa.

Actualmente, las FF. AA. cuentan con un sistema de formación de oficiales, suboficiales y tropa y marinería profesional (MPTM) mediante el cual

consiguen un título civil, en el caso de los oficiales un Grado de Ingeniería, los suboficiales un título de Formación Profesional (FP) Superior y los MPTM un título de Grado Medio de FP, establecido en la Ley de Personal Militar para las FF. AA., con un doble objetivo, darles la oportunidad de reincorporarse a la vida civil y, a su vez, equiparar las titulaciones militares con las civiles dentro del marco educativo de la Unión Europea.

Por ello, podríamos afirmar que los actuales miembros de las FF. AA. están mejor preparados para la vida civil que antiguamente, lo que plantea la duda de si en un futuro no muy lejano podremos encontrarnos en una situación de desigualdad para competir con la empresa privada por la retención y captación de este talento.

Durante el último año, los casos de pilotos del Ejército del Aire que han comenzado a trabajar en aerolíneas civiles han sido noticia, convirtiendo el asunto en un caso importante, demandando un proceso de estudio interno para buscar las razones a esta situación, así como para encontrar posibles soluciones para mejorar la retención de este personal.

En la Armada también se ha producido una «fuga de cerebros» a empresas civiles. Seguramente porque su número es ciertamente reducido, de momento no se considera un problema significativo, ni es percibido como una oportunidad en potencia. Así que, hasta la fecha, no se han establecido planes concretos para hacer frente a un hipotético incremento de este tipo de situaciones y las posibles consecuencias de las mismas a medio y largo plazo.

La competición por el talento en el futuro

Dice Biosca Ponce que «un profesional con talento es aquel empleado comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su organización. De esta manera, las capacidades, el compromiso y la acción son los tres ejes vertebradores que configuran el talento» (Biosca Ponce, 2016).

España, como país occidental que es, donde la sociedad ha cambiado considerablemente durante los últimos 40 años, se encuentra actualmente con un saldo vegetativo negativo (1), lo que implica la extendida percepción de que las defunciones en ocasiones son mayores que los nacimientos. En realidad, el crecimiento poblacional aumentó un 0,48 por 100 en el 2019, según datos del Instituto Nacional de Estadística, básicamente gracias a la inmigración. La realidad es que nuestra población envejece y además el talento de la misma parece que es cada vez menor o, lo que es lo mismo, la cantidad de

(1) Saldo vegetativo (B) (nacimientos - defunciones) 57.146, según el Instituto Nacional de Estadística en el año 2019.



Escuela de Especialidades «Antonio de Escaño» en Ferrol. (Foto: www.armada.mde.es)

talento disminuye año a año debido a este crecimiento vegetativo negativo, unido a un aumento de la inmigración, en principio con menos formación que la media de la población española.

Por ello, parece que el talento como lo ha definido Biosca, teniendo como base las capacidades, podría verse disminuido en España en los próximos años y décadas, fundamentalmente por la situación demográfica actual. Esto puede llevar en los próximos años a una escasez del talento no solo en España, sino en toda Europa, ya que las cifras de nuestros aliados europeos son similares e incluso peores.

A la vista de ello, diferentes medios y empresas comienzan a advertir de la futura problemática, vislumbrando un futuro con una cierta escasez de talento joven con alta cualificación. Ahora el problema es saber qué parte del personal de las FF. AA. podría estar incluido en este grupo y, lo que sería más importante, qué debemos hacer, primero para retenerlo y segundo para planificar medidas y buscar soluciones que permitan controlar en todo momento la situación.

Si observamos lo que dice Biosca acerca de las tres partes del talento, la capacidad, el compromiso y la acción, podemos asegurar que los miembros de las FF. AA. se ajustan plenamente a estos parámetros, al tener una formación

militar e intelectual altamente valiosa. En España, los oficiales con el título de Grado en Ingeniería y una formación en valores dentro de las academias generales y la Escuela Naval cumplen con creces con los tres conceptos básicos del talento, en el que son formados desde sus inicios en altas capacidades, compromiso adquirido con su juramento o promesa en defensa de España, y acción, algo innato a cualquier miembro de las FF. AA.

Además, debemos incluir a los suboficiales todos ellos con un título superior en Formación Profesional que, unido a su formación militar similar a la de los oficiales, les coloca como otro sector que podría comenzar a estar dentro del grupo de talento que buscan las empresas civiles.

Es por ello que dentro de la Armada se puede asegurar que tanto los oficiales como los suboficiales de hoy, sus cuadros de mando, pero sobre todo los del mañana, son y serán talento joven con altas capacidades.

Pero antes de continuar es necesario saber qué de cierto pueden tener esas predicciones acerca del futuro laboral en España. Los datos (2) con los que se cuenta para España son muy esclarecedores: en la próxima década los empleos de alta cualificación dirigidos a jóvenes (16-34 años) superarán los 200.000. Cerca del 40 por 100 del nuevo empleo total creado en esta categoría será para ingenieros, arquitectos técnicos, topógrafos y diseñadores, programadores informáticos, analistas y diseñadores de *software* y multimedia y especialistas en finanzas, profesiones con mayor demanda. Además, se prevé que en 2028 la población joven en edad de trabajar (16-34 años) habrá retrocedido un 12 por 100 respecto a 2010 (-1,5 millones). Los déficits más relevantes se registrarán en posiciones destinadas a técnicos en operaciones de tecnologías de la información y en profesionales de las ciencias físicas, químicas, matemáticas y de las ingenierías, por lo que parece evidente el impacto directo en las capacidades de los oficiales (ingenieros) y suboficiales (técnicos superiores de Formación Profesional).

Otro estudio realizado por diferentes empresas y liderado por Manpower Group para España, prevé que, en la próxima década, el empleo dirigido a jóvenes menores de 35 años crezca entre el 2,3 y el 3,5 por 100, llegando a crearse entre 200.000 y 250.000 empleos de alta cualificación. Sin embargo, entre un 42 y un 49 por 100 de estas posiciones podrían quedarse sin cubrir (de 85.000 a 105.000 vacantes), dado el desajuste demográfico y la dinámica opuesta de la oferta de empleo juvenil con la formación adecuada (Manpower Group, 2019).

A este desajuste que se prevé exista en un futuro no muy lejano, hay que unir las particularidades de las nuevas generaciones, en especial la generación de los *millennials*, junto con las venideras, que tienen unas características que

(2) Datos obtenidos del estudio realizado por estudio elaborado por Josep Oliver, catedrático emérito de Economía Aplicada de la UAB (Universidad Autónoma de Barcelona).

resultan complejas para el sistema tradicional de atracción del talento, donde la estabilidad o la remuneración no lo es todo y donde pesa mucho más la creatividad, el compromiso social o la transparencia (Sebarrasa, 2018).

Así pues, las fórmulas que han establecido empresas para motivar a sus trabajadores, como el BBVA, están dentro de los principales elementos en su estrategia de empresa; para ello, los puntos en los que se basa su estrategia actual se pueden resumir en (Ribas Grande, 2020):

- Impulsar la gestión del talento.
- Aumentar la capacidad individual con el objetivo de potenciar sus propias carreras.
- Sistematizar la autoevaluación por capacidades que impulsa la mejora continua, unido a una evaluación exterior.
- Crear condiciones de trabajo flexibles y sostenibles.

Capacidad de captación y retención de la Armada

En este futuro incierto, con un gran desajuste en cuanto a la tendencia demográfica a la baja, en contraposición con una mayor oferta de empleo, existirá una competencia sobre el talento preparado, y todo parece indicar que nuestros oficiales y suboficiales, por su gran preparación técnica y su alta formación en valores militares, muy valorados en la vida civil, están llamados a jugar un papel protagonista en el futuro mercado laboral y entrarían dentro del grupo de ese talento que están buscando las empresas, como ya está ocurriendo desde hace décadas en otros países como Estados Unidos o el Reino Unido. Aunque he hablado de futuro, el mañana es hoy, y el cambio cada vez más rápido y complejo está produciendo ya cierta fuga de talentos hacia la empresa privada. La Armada, que siempre ha tendido a mejorar y a adelantarse a los acontecimientos y evolucionar, debería prestar una especial atención a este delicado y complejo asunto y pensar en cómo minimizar la fuga de talentos y trabajar e implementar medidas que fomenten la retención. No se considera que sea una tarea fácil viendo el presente y futuro cada vez más competitivo; por eso, tal vez el esfuerzo debería centrarse en mantener y ofrecer carreras atractivas en cuanto a posibilidades de proyección, formación, etc., en las que nuestra vocación, cimentada en unos valores que son la envidia de cualquier empresa civil, se hagan virtud y junto con otras medidas mejorar la retención.

Planteado el problema de qué medidas habría que adoptar para conseguir «retener talento», llega la hora de ver cómo hacerlo efectivo. Siendo la Armada una institución muy diferente a una empresa privada, pero con problemas similares, entre los que habría que incluir los relativos al personal, y en particular el de la retención, podría ser importante en un futuro no muy



Escuela de Suboficiales.
(Foto: www.armada.mde.es)

lejano. Veamos entonces qué está haciendo el mundo de la empresa y su posible traslación a la Armada para hacerla más competitiva. La empresa, más sujeta a obtener y rendir mayores beneficios, está ya evolucionando sus sistemas de captación y gestión del talento para poder ser competitivos a través de mejorar y hacer más transparentes los programas de selección de líderes, mejorar la mentorización y fomentar la incentivación por objetivos.

En un mundo globalizado como el de ahora, estas medidas tomadas por las empresas, unidas al alto capital humano que son los miembros de las FF. AA., nos obligan a reaccionar con rapidez si no quere-

mos que los esfuerzos que ahora se realizan para mejorar la formación se vuelvan contra nosotros en el futuro y se conviertan en una incontrolable fuga de talentos.

Esto nos lleva a reflexionar y a pensar en cómo superar la oferta empresarial, dentro de las limitaciones que supone el hecho de pertenecer a una institución jerarquizada, donde las posibilidades de promoción podríamos decir que son similares a las de la empresa privada y en las que la incentivación económica se hace cada vez más complicada. Por eso, la necesidad de mejorar en la mentorización se considera cada vez más acuciante para poder afrontar una posible fuga de talentos, aprovechando las recientes creadas Especialidades de 2.º Tramo (E2T) para potenciar las nuevas trayectorias y conseguir que una gran mayoría de los miembros de la Armada compartan y se sientan parte de la institución, preservando la motivación, la vocación y los valores por los que en su momento decidieron dar el gran paso de enrolarse en la Armada.

Antes he mencionado que deberíamos aprovechar la ventaja que supone una profesión vocacional como la de pertenecer a la Armada; por eso, una de las soluciones, en términos generales, pasa por hacer una carrera más atractiva mediante un mejor aprovechamiento de los nuevos perfiles de carrera que se están adaptando a las nuevas E2T.

El reconocimiento de estas trayectorias de segundo tramo, y sobre todo su potenciación, deben convertirse en un estímulo para que oficiales y suboficiales que, por una razón u otra, vean con antelación que su capacidad de proyección en la Armada es limitada tengan ante sí otras posibilidades, tanto durante su dilatada vida militar como cuando esta llegue a su fin, habiendo desarrollado un perfil y unos conocimientos que les hagan mucho más competitivos en la vida civil.

Hemos hablado de que se deberían mejorar los procesos de selección. Por eso, una mejor gestión del talento tendría que ser complementaria al actual sistema de selección, basado, fundamentalmente y quizás demasiado cartesianamente, en los informes personales, e ir hacia una gestión del talento centrada en el individuo, intentando incluir en el proceso indicadores para conseguir una mayor discriminación de cada individuo para aquellas tareas para las que está mejor preparado y tiene una mayor experiencia; de esta forma se conseguiría una mayor implicación de la persona y a la postre que sienta una mayor atracción por su carrera que evite una baja motivación y que ante cualquier adversidad, carreras truncadas o poco atrayentes, o por el simple hecho de una mayor remuneración, se vean atraídos por empresas del sector privado que les ofrezcan unas condiciones laborales mejores.

Así, esta situación podría en un futuro desembocar en una búsqueda generalizada de trabajo fuera de la Armada para poder desarrollar sus capacidades en la empresa privada, que selecciona a su personal con procesos que acompañan a la fórmula matemática con entrevistas, estudio de cualidades, aptitudes, capacidades, etc., que incluyen, normalmente, indicadores de rendimiento objetivos y además, en su gran mayoría, ofrecen condiciones de estabilidad geográfica y una mayor remuneración.

En definitiva, existe la posibilidad real de que miembros de la Armada con baja motivación o ante una compleja situación familiar o simplemente a cambio de mayores remuneraciones acaben optando por una salida hacia la empresa privada, como ya está ocurriendo.

Conclusiones

Partiendo de la hipótesis de que la «fuga de talento» en los próximos diez años es algo factible, parece conveniente repensar la trayectoria y perspectivas de carrera de los oficiales y suboficiales, de tal manera que su motivación y sentido de pertenencia a la Armada continúen manteniéndose como hasta ahora.

Si nos fijamos en el mundo de la empresa, puede observarse que está ya evolucionando sus sistemas de captación y gestión del talento para poder ser competitivos (programas de selección de líderes, de mentorización, incentivos por objetivos). Esto, unido a la globalización, se traduce en que el mercado

laboral evoluciona a velocidades nunca antes conocidas, lo que aconseja poner especial atención en la adecuada gestión y conservación del talento dentro de la Armada.

En definitiva, la actual situación de relativa comodidad en la que nos encontramos, tanto desde el punto de vista de la captación como de la retención, puede volverse negativa en los próximos años como apuntan ciertos expertos en empleo. Esto, unido a la actual incertidumbre y una gestión del talento todavía en desarrollo, podría provocar que en los próximos años se produjese un trasvase desde nuestros cuadros de oficiales y suboficiales hacia la empresa privada.

En consecuencia, la Armada debería intensificar el estudio de medidas para mejorar la retención, identificar el talento y, llegado el caso, establecer procedimientos para que un hipotético movimiento de personal hacia la empresa privada se realice de una forma controlada, coordinada y de acuerdo con una planificación previa por parte de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- BIOSCA PONCE, E. (12 de febrero de 2016): «La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica». Documento de Investigación 10/2016. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- BLÁZQUEZ, M. L. (enero de 2019): «El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas». Documento Investigación IESE. Universidad de Navarra.
- DOMÉNECH, R. (2018): «El impacto del cambio tecnológico y el futuro del empleo». BBVA Research.
- Manpower Group (20 de marzo de 2019), en <http://www.manpowergroup.es/En-2028-podrian-quedar-vacantes-la-mitad-de-empleo>.
- PASTOR BERMÚDEZ, A.; NOGALES FUENTES, P. (2019): «El futuro del trabajo en la Administración Pública. ¿Estamos preparados?». *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, pp. 34-51.
- PEIRÓ, J. M. (2005): «Jóvenes y empleo en España. Nuevas perspectivas». *Cuenta y Razón*, n.º 138, pp. 131-146.
- Presidencia del Gobierno (19 de noviembre de 2007): Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.
- RIBAS GRANDE, I. (23 de marzo de 2020): «Presentación impartida sobre la gestión del Recurso Humano en el sector privado».
- SEBARRASA, M. (2018): «Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 298.