

# EL TALENTO AL SERVICIO DE LA OBTENCIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMBATE

Juan Ignacio SÁNCHEZ LORENTE



## Introducción



A Armada es una Institución casi milenaria, repleta de valores y tradiciones que, durante siglos y junto a otras marinas de guerra europeas, ha sido la vara de medir del poder entre las naciones. A través del mar, tras su primera exploración y posterior dominio, la Armada se convirtió en la herramienta fundamental para forjar imperios, aunque después éstos se perdieran, y con ellos la influencia internacional.

No se trata en este artículo de explicar la importancia de la Armada y de ser marinos, pero sí de recalcar que cuando se mantuvo fuerte se produjeron hitos fundamentales de nuestra historia —materializados en nuestros «lepentos»— y, por el contrario, la indecisión en el combate nos llevó a nuestros «trafalgares». No podemos prever en qué momento nuestra preparación se pondrá de nuevo a prueba, pero cuando esto suceda deberemos asegurarnos de tener los mejores líderes al

mando de sistemas de armas y de hombres.

El mundo ha cambiado y también la manera en que se desarrollan los conflictos. Vivimos en sociedades ultraconectadas y tecnológicas en las que todo fluye a máxima velocidad. Los conceptos doctrinales futuros y las lecciones aprendidas de los enfrentamientos recientes requieren ciclos de decisión rápidos y dinámicos que obligan a la delegación de acciones al más bajo nivel, aplicando conceptos de mando orientado a la misión o *mission command*. Es ésta una

herramienta o estilo de mando que proporciona una mayor autonomía operativa a los mandos tácticos subordinados, permitiéndoles llevar a cabo su misión en entornos de mando y control (C2) degradados con las mínimas directrices y aprovechar las oportunidades tácticas que surjan. El conocimiento cognitivo profundo del entorno y la celeridad en los procesos de toma de decisiones son fundamentales en la guerra moderna.

Una fuerza militar, aun disponiendo de superioridad tecnológica o de gran número de unidades y potencia de fuego, si no es capaz de maniobrar con rapidez, adaptarse y responder a las nuevas situaciones tácticas cambiantes sin la suficiente iniciativa en el combate será ineficaz, lenta, previsible y vulnerable. Posiblemente podrá ser superada por sus enemigos si éstos saben explotar los centros de gravedad que desestabilizan la balanza de fuerzas.

En resumen, el futuro inexorablemente pasa por sistemas de C2 basados en una nube de combate hiperconectada y rápida. Buques, sistemas de armas, unidades terrestres y aeronaves, todos de elevada tecnología y letalidad, estarán conectados entre sí. Además, convivirán con una proliferación y explotación exponencial de sistemas no tripulados y armados por tierra, mar y aire. Es por ello que, tras años de preparación de la fuerza en guerra asimétrica y perfiles de baja intensidad, quizás la formación deba orientarse a recuperar capacidades en los conflictos principales (1) de la guerra convencional, desde la mar y con



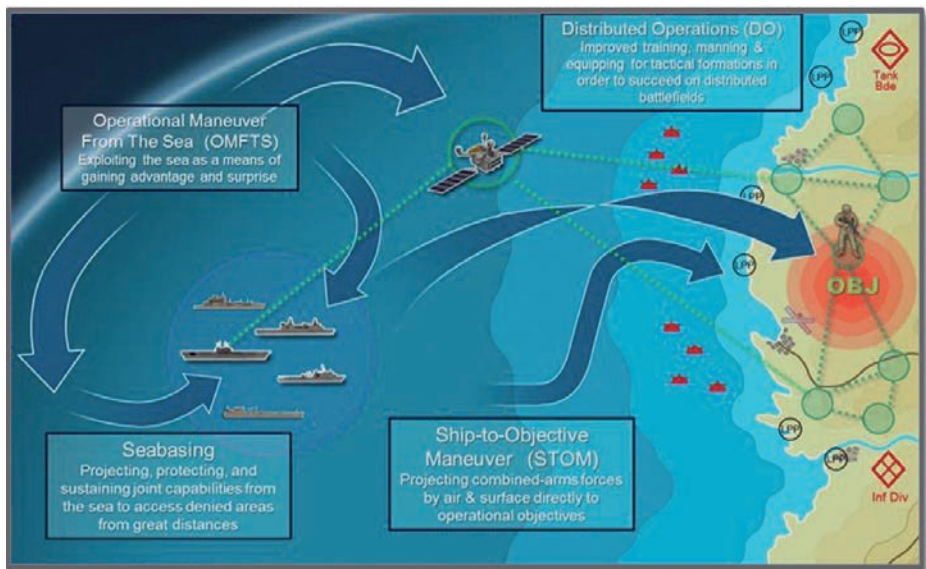
Maqueta del proyecto del destructor *Smart 8000*, que combina nuevos sistemas de armas de energía dirigida, capacidades multidominio en todas las guerras principales, incluida la de ataque a tierra, defensa antimisiles balísticos y proyección anfibia, además de disponer de espacios multimisión para operar todo tipo de UXV. (Fuente: *eldebate.com*)

---

(1) *PDC-3.1. Operaciones en el Ámbito Marítimo*. Ministerio de Defensa (JEMAD) (2022). Para conseguir el control del mar y combatir las amenazas de negación del mismo, la

mentalidad expedicionaria, hacia la guerra de proyección naval o *strike warfare* (STW) en escenarios de alta intensidad.

Esto además es previsible que se realice operando de manera más distribuida. Las *Distributed Maritime Operations* (DMO) se caracterizan por la explotación de la maniobra operacional desde la mar, con unidades que operan de manera separada, simultánea y coordinada a lo largo de áreas muy extensas para obtener ventaja sobre el adversario, sometiéndolo a una presión continua mediante una letalidad distribuida (2). Estos nuevos conceptos de empleo de estas unidades tienden a que las futuras construcciones navales sean cada vez más versátiles y configurables según sus diferentes roles. Deberán incorporar la capacidad



(Fuente: GLUECK, K. J. Jr.: *Attributes of The Future Force*)

fuerza naval debe contar con portaaviones o con buques anfibios con capacidad de operar con aeronaves de ala fija y rotatoria, buques de escolta polivalentes capaces de combatir en todas las áreas de la guerra naval (AAW, ASW, ASUW, EW, STW, MIW, etc.), buques logísticos, submarinos, unidades de medidas contraminas (MCM), aeronaves y unidades de Infantería de Marina, todos con una adecuada capacidad de reconocimiento, vigilancia e inteligencia (ISR). En todos los ámbitos, los medios no tripulados son un recurso que disminuye los riesgos que debe asumir la fuerza naval.

(2) MORALES, S. (2018): *Futuro de las Operaciones en la Zona Litoral*. Ministerio de Defensa: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Las operaciones distribuidas pretenden someter al adversario a una gran incertidumbre a raíz de acciones simultáneas desde diferentes direcciones, con una amplia variedad de fuegos de apoyo y tipos de maniobra, de cara a crear una gran presión sobre el adversario.

anfibia (3) con conectores *over-the-horizon* (OTH) e infantes de marina como parte de la proyección del poder naval sobre tierra.

A estos nuevos retos y conceptos doctrinales se suman unos desarrollos tecnológicos y armamentísticos que avanzan a gran velocidad. La mayor complejidad de los sistemas demandará personal con más especialización técnica para su empleo eficaz y, sobre todo, para su gestión y mantenimiento y, quizás lo más importante, es posible que requiera una «mayor especialización en el ejercicio del mando» de dichos buques y unidades. Esto conllevaría perfiles de carrera de oficiales más específicos y no tan genéricos y trayectorias de desarrollo horizontal que fomenten el mantenimiento de la experiencia y de las trayectorias verticales.

## Antecedentes

Los pilares y valores fundamentales que sostienen la Armada —y a otras instituciones con larga trayectoria histórica— deben permanecer inalterables, pero a la vez han de evolucionar, adaptarse a los tiempos y realizar los cambios organizativos y operativos necesarios para asegurar su máxima eficacia y eficiencia. Sin embargo, se mantiene un espíritu continuista a la hora de materializar dichos cambios y poder valorar sus efectos a medio-largo plazo.

No obstante, en los últimos años se ha producido una verdadera transformación en lo referente a la política de personal y, en concreto, de oficiales, algunos impuestos por leyes ajenas al ámbito militar y otros enfocados a su modernización y a la búsqueda del talento, siendo los más relevantes la introducción del Centro Universitario de la Defensa (CUD) en la Escuela Naval Militar (ENM), las nuevas políticas de ascenso a través de los Informes Personales de Calificación (IPEC) basados en trayectorias y la integración/eliminación de escalas de oficiales.

Con respecto al CUD, los ejércitos del Aire y del Espacio y el de Tierra (4) están desarrollando un modelo adaptado a sus necesidades, debido quizás a la incompatibilidad de formar oficiales, especializarlos en sus armas y completar

---

(3) JIMÉNEZ, L. (2021): «Las operaciones distribuidas en la Armada en y desde la mar». REVISTA GENERAL DE MARINA. Italia ya ha botado un patrullero de altura con la capacidad de proyectar una fuerza de desembarco de entidad compañía reducida (81 infantes de marina) mediante sus dos helicópteros y embarcaciones semirrígidas de hasta 11 metros a través de grúas laterales y/o rampa de arrastre.

(4) El Ministerio de Defensa avanza para dar un giro a la formación que se imparte a los alumnos de la Academia General Militar de Zaragoza. El Ejército de Tierra, el Ministerio de Defensa y la Universidad de Zaragoza llevan meses diseñando un nuevo Grado en Estudios para la Defensa y Seguridad, que reemplazará al Grado de Ingeniería de Organización Industrial que estudian actualmente los futuros oficiales, [elconfidencialdigital.com](http://elconfidencialdigital.com)

los estudios de una ingeniería de grado civil. En la Armada se podría estudiar también la posibilidad de optar por el modelo mixto de enseñanza de nuestros compañeros de armas.

Por otro lado, el ascenso a capitán de corbeta marca por primera vez la carrera de los oficiales de Cuerpo General de la Armada y está muy influenciado precisamente por el ejercicio de mando, destinos de especial responsabilidad (DER) o T5 (5). Éstos constituyen principalmente el perfil de carrera del oficial de Cuerpo General que desarrolla su trayectoria en buques superficie. Sus efectos son claros y sólo existen dos posibilidades: o los oficiales salen del perfil de carrera de sus especialidades complementarias (ECOM) y aptitudes cuando éstas no se desarrollen en buques de superficie para poder aspirar a mandar u ocupar DER, o renuncian prematuramente a una parte importante de su carrera militar o a perfiles más verticales. Como resultado, en determinadas ECOM y aptitudes antes cubiertas por otras escalas con larga permanencia en los destinos o por militares de complemento, se produce ineficiencia en la formación y, apenas cumplidas las servidumbres establecidas, se cambia de perfil profesional, dando por amortizadas dichas ECOM y aptitudes mucho antes de lo que la Armada podría necesitar, lo que puede producir incluso una pérdida de capacidades por falta de continuidad y experiencia. Otra derivada es que se deberían convocar más cursos de los estrictamente necesarios debido a la alta tasa de reposición.

### **El oficial de la Armada como cliente. Aproximación a la búsqueda del talento**

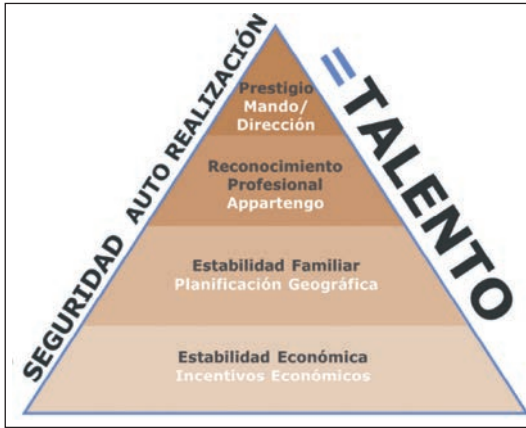
El contralmirante Juan María Ibáñez Martín escribió un artículo muy interesante en esta REVISTA en el que exponía la idea de que el personal de la Armada tendría que ser considerado como cliente de la propia Institución y proponía cómo se deberían satisfacer las necesidades del personal para que éste pusiera su talento a disposición de la Armada.

Influido por esa perspectiva y particularizando al oficial de la Armada, se tratará de mostrar de manera simplificada qué es lo que le interesa al oficial de hoy que, ya adelanto, y en mi humilde opinión, poco ha cambiado con respecto a los de otras épocas, debido a que las necesidades propias del ser humano siguen siendo esencialmente las mismas.

---

(5) T5 es una valoración de trayectoria profesional que algunos destinos tienen.

## Pirámide de Maslow del oficial de la Armada



Relaciones institución-cliente.  
(Elaboración propia)

La jerarquía de las necesidades humanas contempla desde las básicas hasta la autorrealización plena de las personas. En esta licencia comparativa a la pirámide de Maslow, vamos a establecer una estratificación de «valores fuerza» de interés para el oficial de la Armada, pero con la particularidad de que son a su vez transversales.

Esta pirámide contempla las diferentes relaciones metafóricamente contractuales que establece el oficial de Armada con la Institución durante su carrera

o al elegir destinos, con el único objetivo de generar talento y ponerlo al servicio de la Armada. Esta transversalidad implica que la Armada puede aportar seguridad en uno o diferentes destinos o trayectorias, reconocimiento profesional, prestigio o todo a la vez en los llamados «destinos unicornio» (dicen que existen, pero no está científicamente probado). En casos puntuales menos deseables, puede que no ofrezca demasiado o que sea de manera forzosa, alterando de forma abrupta y no controlada alguno de los bloques de la pirámide.

La sana ambición que impulsa a los hombres a prosperar, y que siempre ha acompañado a los marinos de todas las épocas, debería provocar que en muchas ocasiones los oficiales sacrifiquen la estabilidad familiar o los incentivos económicos en aras de alcanzar el reconocimiento profesional y el mando de buques/ unidades. Lo cierto es que el oficial que considera que no tiene el merecido reconocimiento profesional ni opciones de mandar y prosperar es muy probable que priorice los intereses familiares y económicos y se refugie en la base de la pirámide para obtener mayor estabilidad. A continuación, se definen los diferentes bloques:

- Seguridad-estabilidad económica y familiar: los complementos o valoraciones económicas y el coste elevado de trasladar a la familia son consideraciones fundamentales para pedir determinados destinos. Al ir progresando en la carrera es inevitable la pretensión de acceder a destinos en el Cuartel General de la Armada donde, a pesar de haber multitud de empleos interesantes, resultan a menudo poco atractivos debido a la disminución de calidad de vida que conllevan. Medidas mitigadoras de



lo anterior son la potenciación del teletrabajo o transformaciones que trasladen órganos de dirección a la periferia, como ya han realizado con éxito los ejércitos del Aire y del Espacio y de Tierra.

- Autorrealización-reconocimiento profesional: la autorrealización entra dentro del campo de lo personal, de la vocación de servicio que cada oficial tiene, siendo su responsabilidad como militar mantenerla intacta con el paso de los años. Eso no exime a la Armada de aportar todas sus herramientas para que dicha vocación se mantenga viva y que aquellos oficiales que trabajan duro día a día para construir una Armada mejor reciban el merecido reconocimiento profesional, lo que crea un vínculo de pertenencia o *appartengo* entre el cliente y la Institución. Esa fidelización permitirá que todo ese talento individual se ponga de manera generosa al servicio de la Armada. Este reconocimiento ya está diseñado para trayectorias verticales, pero todavía falta que se materialice en las de desarrollo horizontal. Hay que tener en cuenta que el nuevo sistema de IPEC está detectando indudablemente gente muy válida, pero también genera frustraciones a aquellos oficiales que bajan puestos en el reordenamiento o que sienten que su lugar no es ése, que todavía son jóvenes, con una edad media que ronda los treinta y pocos, y aún por realizar el segundo tramo de sus carreras, que cubre la mitad del tiempo total de servicio. Además, dos tercios del personal no se encuentra a la cabeza de frente de ascenso, pero la Armada los necesita de manera imperiosa, pues está comandada y dirigida por la totalidad de sus oficiales, su futuro depende profundamente de dicha gestión colectiva y se corre el riesgo de crear una escala media de oficiales dentro de la actual Escala de Oficiales, con limitadas aspiraciones profesionales o poco motivada.
- Autorrealización-prestigio: obtener el mando/DER es el mayor reconocimiento profesional al que un oficial debe aspirar, y aquellas unidades con esta categoría o con T5 indudablemente proporcionan prestigio al que es nombrado para asumirlo y siempre atraerá a los mejores.

De esta manera acaba la última relación cliente-Institución de esta inventada pirámide de Maslow del oficial de la Armada, en la que la idea fuerza es que «el prestigio busca el talento tanto como el talento busca el prestigio». Y así seguirá siendo.

## Herramientas para la cobertura de vacantes y la búsqueda del talento

Podríamos decir que el talento es la especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con habilidad una actividad. Esta definición contempla dos realidades que la

Armada demanda: oficiales de «altas prestaciones» y oficiales «dedicados a la tarea» o una combinación de ambas.

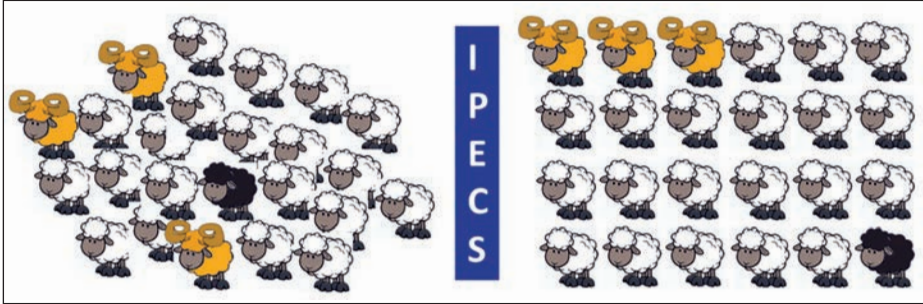
Por otro lado, hay necesidad de cubrir determinadas vacantes acordes a unas prioridades y debe asegurarse que los puestos de prestigio sean dirigidos por aquellos mejor capacitados. Para impulsar a las unidades o puestos que tienen poca demanda entre la oficialidad, pero que se consideran importantes por su elevada responsabilidad, la Armada los ha investido de prestigio en forma de mando, DER o T5. Secundancias de buques, unidades consideradas mando/DER, como el Grupo Naval de Playa (GRUPLA) o la Escuela Naval Militar, son algunos ejemplos de cómo la Armada ha potenciado destinos que indudablemente tienen responsabilidad, pero también con el fin de asegurarse la cobertura de estos puestos y hacerlos atractivos para los oficiales.

Por otra parte, el autor considera que el apoyo a determinadas unidades y organismos a través de una rendición de IPEC más altos podría ser una realidad. Sin embargo, éstos son por definición individuales y no pueden ser influenciados por criterios colectivos o necesidades orgánicas. Si se quieren potenciar determinados destinos debería hacerse a través de la propia calificación del tipo de destino o con T5 y, en general, dar más importancia a la trayectoria en detrimento de los informes personales, como ocurre por ejemplo en el Ejército de Tierra.

Todo lo anterior produce confusión y rompe con la estandarización que debería regir la emisión de dichos informes, a lo que se suman la dificultad de evaluar a tanto personal por tantos mandos distintos con diferentes criterios y una inflación generalizada en las notas, que hace que la horquilla en la que se mueven los informes se aglutine en apenas dos puntos. Tampoco ayudan los perfiles individuales comparativos (PIC), pues hacen que cada año suban alguna décima para estar por encima de la media. Esto da como resultado que los IPEC puedan perder la esencia principal para la que fueron diseñados: «su capacidad de comparar oficiales». Los comandantes lo hacen con los oficiales de su unidad y de diferentes empleos; es el mundo que controlan y en el que se tienen que mover. Establecerán su «propio escalafón», en el que uno será el mejor y otro el menos bueno, y no se les puede pedir que comparen, por ejemplo, a todos los alféreces de navío de la Armada porque ni tienen las herramientas ni debería sumarse este hecho a sus preocupaciones como mando de unidad.

Por otro lado, es innegable que los IPEC sirven para detectar el talento, pues siempre hay un pequeño colectivo que destaca sobre los demás. Pero para escalafonar al resto de la oficialidad de manera matemática, cuyas diferencias son mínimas y sus notas los separan apenas milésimas, el sistema no alcanza a ser tan preciso cuando se ve afectado por tantos factores. Sin que nadie se sienta ofendido pues se trata de una metáfora, si un frente se representara por un rebaño de ovejas, siempre existirían «carneros o vellocinos de oro» que destacarían absoluta y merecidamente sobre el resto (brillan y todo). También, y sólo en algunos casos, podría haber alguna «oveja negra» que sobresaliera por méritos propios, pero el resto serían orgullosas «ovejas ibéricas», todas con





Procesos de evaluación. (Elaboración propia)

prácticamente el mismo tamaño y color, pero entre las que sería difícil diferenciar cuál es la más atractiva y, mucho más difícil, ordenarlas por su belleza.

Por último, la Armada ha facilitado mayor visibilidad de los procesos de selección al personal objeto de éstos. Sin embargo, la transparencia no puede entenderse como un derecho adquirido, ya que la institución toma sus propias decisiones que, con sus aciertos y sus errores, siempre vela como fin último por la Armada. Los procedimientos de selección de personal para ocupar determinados puestos, poniendo en valor trayectorias más idóneas u otras valoraciones individuales relacionadas con las «cualidades humanas propias del talento», no son simples y están basados en diferentes factores, por lo que no sólo son inevitables, sino que existen importantes consideraciones objetivas en dichos procesos que pueden no estar relacionadas con el resultado numérico de la fórmula empleada para comparar oficiales.

### **Perfiles de carrera de los oficiales del Cuerpo General orientados a la misión**

Se define la capacidad de combate en la *Doctrina para el Empleo de las Fuerzas Armadas* —actualizada en el *Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas* (CEFAS) 2021— como la aptitud que posee una fuerza militar para cumplir la misión de combate encomendada. Tiene tres componentes: el moral, el intelectual y el físico. La voluntad de vencer, el conocimiento/experiencia y los medios proporcionan dicha capacidad. A continuación, se exponen de manera muy genérica los perfiles de carrera y de mando orientado a la misión de los oficiales de Cuerpo General como catalizadores para la obtención de la capacidad para el combate. No se incluyen en este artículo a los oficiales de Infantería de Marina, no por falta de interés sino por no tener el conocimiento adecuado.

El mando táctico orientado a la misión, con los conceptos de estilo de mando que se están impulsando, probablemente deba ser potenciado, y los perfiles de

carrera, aunque flexibles, quizás no deberían ser tan abiertos. En el primer tramo de carrera es cuando los oficiales desarrollan sus ECOM y aprenden a emplear las unidades a nivel más táctico, generando las habilidades individuales para el combate del futuro.

Por otro lado, las unidades más sofisticadas de la Armada requieren cursos o aptitudes específicas. Por ejemplo, la *F-100* es un buque, pero sobre todo es un sistema de armas formidable, considerada una de las cinco mejores fragatas del mundo e integrada en el Sistema de Defensa Aérea nacional. Cursos como el de Combat System Coordinator (CSC) y plantillas que contemplan a jefes de servicio hasta el empleo de capitán de corbeta aportan actualmente a la 31.<sup>a</sup> Esquadrilla de Superficie la experiencia necesaria y su continuidad en el tiempo, siendo garante del mantenimiento de capacidades.

Las nuevas construcciones navales y los futuros sistemas de combate, como las *F-110* o las *European Patrol Corvettes* (EPC), es posible que requieran también perfiles más especializados, con lo que será necesario capitalizar la experiencia en estas unidades.

El futuro es prometedor; la Armada estará dotada con dos tipos de fragatas lanzamisiles de última tecnología y recuperaremos las corbetas, herederas de las «hormigas atómicas», todas bien armadas y con capacidades multidominio.



Diseño de la futura fragata F-110 Almirante Bonifaz. (Fuente: Defensa.com).



Diseño de la futura EPC. (Fuente: *Fincantieri.com*)

Para obtener la capacidad de combate, los buques y sus sistemas de armas asociados deben ser el objetivo central de todo, condicionando el resto de las cosas. Por ello, quizás se debería poner el foco en qué necesitan nuestros buques para ser mandados de manera eficaz y eficiente debido al incremento de tecnología, especificidades de cada plataforma y guerras principales que cubren, como son la guerra de minas (MW), la anfibia, la antisuperficie (ASUW), la antiaérea (AAW), la antisubmarina (ASW) y las futuras capacidades *strike* de ataque a tierra.

Por tanto, las secundancias y mandos de estos buques quizás se deban poner en valor, todavía más si cabe, si la trayectoria de esos oficiales es coherente con el mando táctico con el que van a ser investidos, que obviamente tiene relación directa con áreas de capacidad. Son la experiencia acumulada en cada tipo de unidades, su conocimiento, la destreza en el empleo táctico de sus sistemas de armas y, lo más importante, las habilidades personales y de liderazgo lo que habilitan para el ejercicio del mando. Esto es extrapolable a otras trayectorias, unidades y EMD (Estados Mayores Desplegables), donde la experiencia es la piedra angular para la generación de capacidades.

Sin embargo, la concesión de mandos a oficiales de trayectorias no relacionadas con destinos en diferentes clases de buques se percibe por los oficiales de superficie como «intrusismo laboral» (y quizás no sin falta de razón), aunque mandar buques sea la única salida para los primeros.

Por ello, se considera que crear más mandos/DER o T5 sobre la base de otras trayectorias podría tener más ventajas que inconvenientes para la Institución, sobre todo si tenemos en consideración la diversidad de oficiales y

trayectorias de que dispone la Armada, que abarca muchos ámbitos de actuación, formación y de naturaleza muy diversa, como los oficiales de Infantería de Marina, unidades de Operaciones Especiales, submarinos, buques de superficie, tecnólogos de buceo, hidrógrafos, estudios superiores y perfiles relacionados con el Arma Aérea y la Flotilla de Aeronaves (FLOAN).

Por el contrario, no dar ese prestigio a esas trayectorias tiene consecuencias negativas al perder atractivo para la oficialidad. Un ejemplo en positivo de la potenciación de unidades mediante la generación de puestos de mando/DER es la Escuela Naval Militar, ahora dotada de oficiales de reconocido prestigio con la enorme responsabilidad de formar a los futuros oficiales de la Armada. Un caso negativo es, entre otros, la FLOAN, que actualmente no es un destino atractivo para trayectorias verticales y no es capaz de retener el talento.

A continuación, se profundizará en los perfiles de carrera específicos de los oficiales que pertenecen a la FLOAN, considerándose las operaciones aéreas un dominio clave en una Armada decisiva en el combate y también por ser este ámbito en el que el autor tiene mayor conocimiento y experiencia.

### **Oficiales del Cuerpo General con trayectorias relacionadas con el Arma Aérea**

Las aptitudes RPAS/CTAM/AVT y ECOM AVM se desarrollan en el perfil de oficiales de Superficie, pero se considera que favorecerían la experiencia del personal si no se iniciaran al final del empleo. Además, son claramente incompatibles con el mando/DER y T5 de los tenientes de navío pues, al ser nombrados para mandar o ser segundos, rompen las servidumbres de dichas aptitudes y ECOM, lo que crea problemas a las unidades a las que sirven. Además, aun sin tener interrupciones por ejercer el mando, las servidumbres son bastante cortas, por no decir insuficientes, en comparación con los tiempos efectivos que son necesarios para el mantenimiento de la experiencia en dichas áreas. Seguidamente, se repasan las aptitudes y ECOM relacionadas con la FLOAN.

- Operadores de sistemas aéreos no tripulados (RPAS): los RPAS de vehículos aéreos no tripulados (UAV) *Clase I* deben devengar como mínimo cuatro años en la escuadrilla. Por otro lado, si se decide adquirir UAV más pesados, *Clases II y III*, va a requerir posiblemente una nueva ECOM de RPAS. La probabilidad de adquisición de estos sistemas parece inevitable debido a la proliferación exponencial (6) de RPAS en los futuros campos de batalla y la posibilidad añadida de armarlos. Esta

---

(6) Se espera que a comienzos de la década de 2040 el 40 por 100 de los buques de la Marina de los Estados Unidos y el 60 por 100 de sus aeronaves sean no tripulados.



Helicóptero de la Flotilla de Aeronaves (FLOAN). (Foto: Armada)

ECOM deberá desarrollarse a edad temprana, con larga trayectoria como AVP, y tendrá que buscar sinergias con el Ejército del Aire y del Espacio para la formación, ya que además estos sistemas precisan otro tipo de licencias más exigentes para ser operados.

- Controladores de interceptación (CTAM): éstos, debido a las horas de control necesarias para obtener las diferentes calificaciones, requieren, como todo lo aeronáutico, experiencia. Al igual que los anteriores, deben devengar un mínimo cuatro años en el grupo aeronaval embarcado (GAE) de manera ininterrumpida.
- Oficiales de mantenimiento de aeronaves (AVM): a los tres años cumplen con la servidumbre establecida. Sin embargo, necesitan estar destinados en la escuadrilla entre 1,5 y tres años antes de poder firmar trabajos, según la normativa en vigor, por lo que se estima que el tiempo mínimo que dicho personal debe permanecer en las escuadrillas de FLOAN no puede ser menor de cuatro años sin interrupciones. Normativas como la *Publicación Española de Requisitos de Aeronavegabilidad Militares* (PERAM) se enfocan a que sean ingenieros aeronáuticos militares los que deben ejercer estas funciones de jefe de mantenimiento. Esto tendría ventajas en cuanto a la capacidad de firmar otro tipo de trabajos de



- ingeniería, dedicación y especialización. Posibles soluciones a corto plazo es que la ECOM AVM vuelva a ser una aptitud y que se reduzca drásticamente la duración de este curso (debido además a que ya existen duplicidades notables y no necesarias).
- Coordinadores tácticos navegantes (AVT): por último, los AVT para poder ser calificados como *mission commander* de los aviones de patrulla marítima (MPA) necesitan 700 horas de vuelo aproximadamente. La Armada ha puesto el foco en recuperar capacidades ASW y existen planes de adquisición de MPA para restablecer también a nivel conjunto dichas capacidades. Cabe considerar si tan sólo tres o cuatro años de tiempo efectivo como coordinador táctico-navegante permiten a la Armada mantenerse en un puesto destacado en el ámbito de la ASW desde los MPA.

## Perfiles de carrera de los oficiales pilotos de la FLOAN

Diferentes motivos todavía no resueltos relacionados con el perfil de carrera de los oficiales AVP en la Armada han provocado una falta recurrente de pilotos con permanencia en la FLOAN. Además, en los últimos años apenas se han cubierto las plazas ofertadas, perdiéndose la capacidad de selección que siempre había existido, e incluso se han rebajado los requisitos de los aspirantes a AVP.

La Armada ya está realizando estudios para conocer exactamente las causas de esta escasez de candidatos a piloto, que podría tener diferentes motivaciones. La realidad es que el nivel de exigencia en despliegues en el exterior y en maniobras nunca ha sido tan alto, y es suplido con la vocación de servicio de sus mantenedores y aviadores navales, que marcan los índices más bajos de personal acogido a medidas de conciliación y, sin embargo, con el porcentaje de cobertura de su plantilla más reducido.

El número de pilotos experimentados de la FLOAN en todas sus escuadrillas de helicópteros todavía se sustenta al 85 por 100 con pilotos de complemento, de las escalas a extinguir de oficiales o procedentes de éstas. Esta realidad tendría que ser temporal y no debería seguir manteniéndose este modelo porque no va a dar la solución continuista en el medio-largo plazo que la Armada necesita.

Como ejemplo, en los dos Ejércitos terminan sus cinco años de carrera ya finalizando los diferentes cursos de piloto y, al acabar el período de escuelas, se incorporan directamente a los escuadrones operativos. El Ejército de Tierra, debido entre otros motivos a la pérdida de oficiales con permanencia de otras escalas y a la adquisición de helicópteros de elevada tecnología, como el *NH90 GSPA* o el de ataque *Tigre*, decidió dar el paso para crear su propia Arma de Aviación de Ejército. En el del Aire y del Espacio la formación de nuevos pilotos es su razón de ser y el objeto fundamental de los planes de estudios que



se desarrollan en su Academia General. En la Armada, tras finalizar la Escuela Naval Militar se realizan dos años de embarque, y es ahí donde los futuros AVP comienzan su experiencia aeronáutica, con cursos de entre uno y tres años. El resultado es que la FLOAN recibe pilotos nuevos entre tres y cinco años más tarde que los Ejércitos. En muchos casos, según se incorporan a la FLOAN estos oficiales ascienden a tenientes de navío/capitanes, pudiendo permanecer destinados en la Flotilla prácticamente sólo un empleo.

Los perfiles de carrera actuales sin interrupciones permiten aspirar a una experiencia máxima de 1.100-1.300 horas de vuelo hasta el egreso de los oficiales al ascender a capitanes de corbeta/comandantes. El resultado final es una amortización de la ECOM muy por debajo de lo que realmente podría precisar la Armada. Un piloto normalmente empieza a aportar en vez de recibir de la FLOAN a partir del quinto año, cuando ya es comandante de aeronave y puede desplegar en operaciones ejerciendo de jefe de la unidad aérea embarcada (JUNAEMB) o tiene diferentes calificaciones aire-aire y aire-suelo en el caso de cazas.

Los perfiles actuales de mando/DER y T5 también han provocado la salida de oficiales con una experiencia total en la FLOAN de tan sólo cinco o seis años, que en muchos casos no vuelven, y si lo hacen es por poco tiempo y como destino puente o de transición y que sin embargo requieren siempre largos procesos de recalificación que tampoco son interesantes para la Flotilla.

Es bastante relevante que se exijan 12 años de tiempo efectivo de servicio desde que los militares han sido formados como pilotos y que en la Armada puedan realizar un cambio de perfil profesional saliendo de la FLOAN tras sólo cuatro años de servidumbre, por lo que no se va a poder mantener la experiencia que hasta ahora había, y la única manera de mitigar algo este impacto tan importante, con resultados todavía inciertos y no evaluados, es precisamente aumentar el número de vacantes disponibles con el empleo de capitán de corbeta/comandante hasta que se diseñe, si se considera necesario, un nuevo perfil de carrera de AVP.

Además, siendo la FLOAN una unidad de entidad considerable (tiene destinadas aproximadamente 800 personas), posiblemente con el material más costoso de adquirir y de mantener, con los cursos de formación exponencialmente más caros y con la innegable responsabilidad de los comandantes de aeronave (7), es la que tiene un único destino de mando como COMFLOAN y sin mandos subordinados DER. En cuanto a la valoración T5, ésta existe fundamentalmente en los puestos de jefe de escuadrilla y de segundo jefe sólo en algunas escuadrillas, lo que produce además desarrollos de trayectoria desiguales, habiendo escuadrillas con mayor valoración de prestigio que otras para el mismo puesto

---

(7) A todos los efectos jurídicos y con todas sus responsabilidades, el comandante de aeronave ejerce el mando de la misma, y así lo contemplan todas las órdenes ministeriales, reales decretos y ordenanzas para las Fuerzas Armadas.



Representación del NSM recientemente adquirido por la Armada. (Fuente: *Larazon.es*).

y empleo. Por ello, de manera más específica, quizás deberían contemplarse DER y T5 para que los destinos en esta unidad no pierdan atractivo y se fomenten trayectorias verticales de carrera.

Por último, algo que quizás no va a gustar a propios y extraños: los AVP no deberían mandar buques en el futuro o al menos no en todos los empleos. Los buques auxiliares y logísticos o los anfibios serían los más idóneos para el perfil AVP, debido a que los primeros no tienen cometidos específicos en las guerras principales o, en el caso de los anfibios, por la importancia sustancial de las operaciones aéreas en dichas unidades. Sin embargo, la carrera operativa del oficial AVP debería desarrollarse fundamentalmente en las escuadrillas de FLOAN y en su plana, *Juan Carlos I* y en los Estados Mayores Desplegables como GRUPFLOT y CGMAD, que es donde podrían existir DER y valoraciones T5. Es un dominio clave en la búsqueda de una Armada decisiva en el combate y donde actualmente se concentra casi toda la capacidad de ataque a tierra hasta que no obtengamos la capacidad de operar el *naval strike missile* (NSM) desde buques de superficie y submarinos.

Por otro lado, las operaciones aéreas requieren el mismo nivel de planeamiento que las navales y las terrestres, ya que influyen decisivamente entre sí. Los esquemas de maniobra (SoM) naval, terrestre y aéreo deben planearse de manera paralela y concurrente. Sin embargo, el personal disponible para planificar estas operaciones aéreas en los diferentes niveles de mando es escaso, y ya se han generado objetivos de análisis al respecto. Los futuros conceptos doctrinales, entornos conjuntos y multidominio, los planes de adquisición de medios aéreos, cazas de quinta generación y los helicópteros de

elevada tecnología y letalidad, además de la convivencia con toda clase de RPAS, llevan implícito un aumento considerable de la componente aérea de los EMD en la Armada.

Por tanto, hay que dotar de personal experto, con capacidad de coordinación y de planeamiento táctico y operacional para las operaciones aéreas en general y sus ramificaciones en la guerra de proyección y anfibia, *targeting*, operaciones especiales y de recuperación de personal. Actualmente, para el planeamiento de operaciones aéreas de la Armada suele haber destinado —y sólo de capitán de corbeta como empleo más alto— un oficial en el Cuartel General Marítimo de Alta Disponibilidad (CGMAD) y otro en el Grupo Anfibio de Proyección (GRUPFLOT), lo que, sumado a que no existe en la Armada una plana para el planeamiento de operaciones aéreas, tiene como resultado un peso específico insuficiente si tenemos en cuenta la complejidad de este dominio. Todo lo anterior hace que gran parte del planeamiento recaiga principalmente en el nivel táctico más bajo (UNAEMB) con el problema añadido de que estas unidades embarcadas normalmente se encuentran desplegadas en diferentes unidades y bajo diversos mandos, dificultando la realización de las misiones encomendadas y, a su vez, dedicando personal a planear operaciones futuras.

Ejemplos de cobertura de esta necesidad es la Marina Militare italiana, donde existe el Reparto Eliassalto (REA), que es una pequeña plana desplegable y encuadrada en los EMD que sirve como apoyo al planeamiento de operaciones aéreas. Además, el REA es el encargado de nutrir las células operativas de recuperación de personal (PR) con personal experto, del seguimiento de las capacidades aeronavales de proyección, recuperación de personal y operaciones especiales aéreas, de la implantación de directivas y doctrina, así como del equipamiento y formación necesarios, realizando funciones de asesoramiento al almirante de la Flota (ALFLOT) y de enlace a nivel conjunto con otras estructuras con similares competencias, como sería la Jefatura de Operaciones Aéreas Especiales y Recuperación de Personal (JSAOPR) de los Ejércitos.

Además, para las Especialidades de segundo Tramo de AVP podría estudiarse que no fueran tan rupturistas con la trayectoria de AVP para poder cubrir puestos que son exclusivos de dicho perfil no sólo en los EMD, sino también en la Sección del Arma Aérea, en la Jefatura de Apoyo Logístico (AJAL) y, en el ámbito conjunto, en la Dirección General de Armamento y Material (DGAM). Se podría contemplar para el perfil AVP una nueva E2T de Operaciones Aeroespaciales —de reciente incorporación en el Ejército del Aire y del Espacio— que la Armada podría incluir en su catálogo de E2T con apoyo y sinergias con dicho Ejército y que capacitará a estos oficiales a formar parte del Centro Aéreo de Operaciones Conjuntas (CAOC), en nuestro caso el Centro de Operaciones Aeronavales (MAOC), y de las células de *targeting* y de otras aéreas en los distintos EMD.



que depende de nosotros, debemos asegurarnos de que las trayectorias permitan el tiempo necesario para tener los mejores mandos tácticos y operacionales.

La Armada opera por su propia naturaleza en un entorno multidominio (8), bajo, en y sobre la superficie del mar, en el espacio aéreo y terrestre, además de en nuevos dominios. Debido a este entorno operativo, el oficial del Cuerpo General tiene un gran valor para estados mayores conjuntos, ya que se le presupone una «visión 3D de las cosas de la guerra».

Pero si bien esa flexibilidad nos hace polivalentes, no nos exime de disponer de expertos en cada área. Por ello, en este artículo se expone la visión de que merece la pena sacrificar que una parte de su oficialidad no desarrolle sus trayectorias mandando buques en aras de conseguir mandos expertos en todos los dominios. También es igualmente cierto que si estas trayectorias no tienen su propio desarrollo vertical y no están investidas con prestigio, tampoco rendirán el talento.

En el mundo aeronaval está muy interiorizado que son las personas, a través de calificaciones individuales y experiencia, las que proporcionan las capacidades de las aeronaves y no las máquinas sobre los hombres. En el mundo de las Operaciones Especiales también existe una verdad por la que *hardware is more important than software*, abundando en la misma idea de que la preparación de las personas es más importante que la tecnología, y que con menos tecnología se alcanzan mejores resultados si la preparación es alta.

Mantener el ala fija embarcada, helicópteros tácticos *NH90 MSPT*, *MH60R* y fragatas multidominio requiere personas con la experiencia necesaria para explotar dichos sistemas. Esta experiencia, basada en calificaciones individuales, es perfectamente extrapolable a las unidades a flote. Aunque suelen considerarse estos buques con su dotación de manera colectiva, sólo con el talento individual de los oficiales y suboficiales que transmiten su liderazgo y experiencia hasta al último marinero se genera la capacidad de combate de sus unidades.

Por último, una de las aportaciones de la Armada a la acción conjunta que será potenciada en el futuro es su capacidad expedicionaria y única de proyección del poder naval sobre tierra. Ésta se basa en: 1) la aviación embarcada (de ala fija, rotatoria y RPAS); 2) los buques (con sus vectores de proyección, además de escoltas y submarinos con capacidad de ataque a tierra), y 3) la Infantería de Marina. Es a través de estos tres elementos, claramente dependientes entre sí y entendidos como un todo, como la Armada será decisiva en el combate.

El marqués de Santa Cruz, Blas de Lezo, Roger de Lauria, el duque de Alba, el Gran Capitán y todos los genios militares que nos precedieron seguro que

---

(8) *PDC-3. Doctrina de Operaciones*. Ministerio de Defensa (2021) (JEMAD). Las primeras aproximaciones a este enfoque han surgido al estudiar las operaciones en ámbitos inicialmente terrestres o aeroespaciales. En el entorno naval, las operaciones han sido tradicionalmente multidominio, por lo que el principal reto para la fuerza naval consiste en asimilar adecuadamente los ámbitos ciberespacial y cognitivo.





Cuadro de la batalla de Trafalgar, «el último santísimo intento».  
(Imagen facilitada por el autor)

aunaban su gran experiencia con habilidades individuales, como audacia, ingenio, visión, oportunidad táctica, liderazgo... En resumen, puro talento al servicio de la milicia que los hizo decisivos en el combate en todas las épocas; talento también demostrado por el enemigo, como cuando el almirante Nelson dejó a sus comandantes la libertad para seguir su instinto y combatir; lo que posteriormente se llamó *The Nelson Touch* y que ahora llamamos *mission command*.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Jefe de Estado Mayor de la Defensa. *PDC-1. Doctrina para el Empleo de las Fuerzas Armadas*. Ministerio de Defensa (2018).
- Almirante jefe de Estado Mayor de la Armada. *Líneas Generales de la Armada* (2022).
- *Instrucción 5/2023. Directrices de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional de la Armada*.
- *Directiva sobre los Perfiles de Carrera de las Escalas de Oficiales* (2020).
- Almirante jefe de Personal de la Armada. *Guía para los procesos de asignación de mandos y destinos de especial responsabilidad* (2020).
- División de Planes. *Borrador Concepto Operativo Proyección Anfibia Futura 2050*.
- Cuerpo de Marines de los Estados Unidos (USMC) (2011). *Ship-to-Objective Maneuver (STOM)*.
- IBÁÑEZ, J. M. (noviembre de 2017): «Las personas: recursos humanos o clientes». REVISTA GENERAL DE MARINA.