

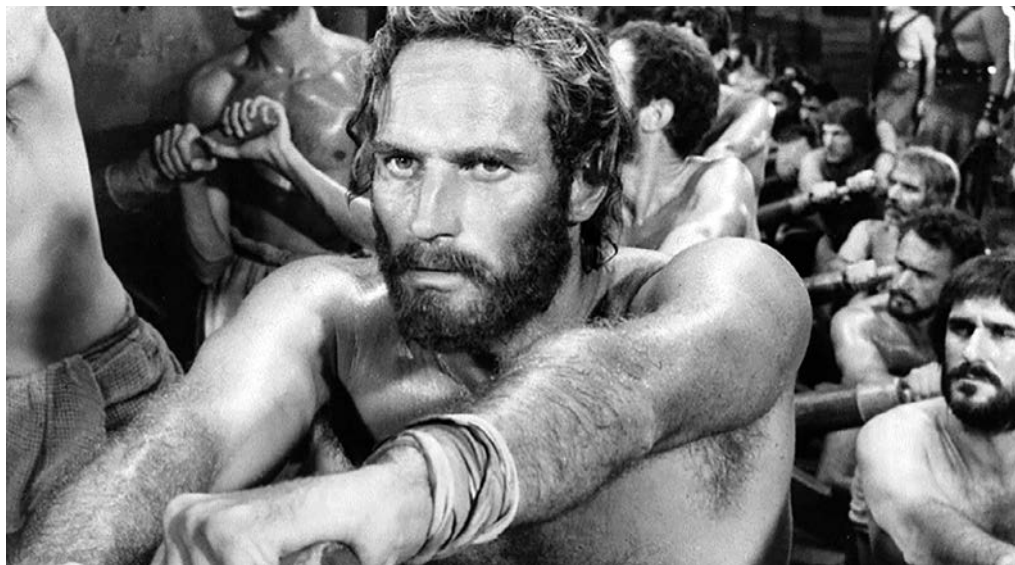
¿CUÁNDO FUE NUESTRA PEOR CRISIS EN RECLUTAMIENTO?

Introducción

La situación actual del reclutamiento en la Armada refleja tanto los retos inmediatos como las oportunidades para el futuro¹. El aumento en la plantilla de efectivos permitirá cubrir los déficits más graves, pero para asegurar un reclutamiento exitoso y sos-

tenible será fundamental adaptarnos para cumplir con el desafío de disponer de personal suficiente en cantidad y calidad.

La Armada debe prepararse con antelación para incorporar y capacitar a los nuevos efectivos y asegurarse de que la motivación de estos jóvenes se base no sólo en la estabilidad



Gente de mar en las galeras. (Fuente: www.wikipedia.org)

1. Plan Particular de Reclutamiento de la Armada 2024.

2. No hay evidencia histórica que respalde que Shackleton publicara este anuncio. Apareció por primera vez atribuido a él en biografías y artículos mucho después de su muerte, y ningún periódico o registro de la época lo recoge.



Se buscan hombres para un viaje peligroso. Salarios bajos, frío intenso, largas horas de oscuridad total. Regreso seguro, dudoso. Honor y reconocimiento en caso de éxito.

(Atribuido a Ernest Shackleton)²

laboral, sino también en una profunda formación de valores que garantice su compromiso con la Institución y con la nación; debemos ser ejemplares en el compromiso con el personal³.

La situación de escasez de efectivos que presentan las Fuerzas Armadas desde hace varios años, especialmente la Armada, es un desafío que está comenzando a mitigarse gracias a la aprobación del máximo de militares autorizados. Se ha establecido un plan

de crecimiento que alcanzará los 140.000 efectivos en un plazo de 16 años, lo que implicará un incremento de 1.250 en el año 2025, de los cuales 266 serán para la Armada⁴.

Este aumento exige una preparación y adaptación sin demora de los sistemas de reclutamiento y formación, ya que las Fuerzas Armadas deben estar listas para incorporar y capacitar a estos nuevos miembros de manera eficaz.



Portadas de la revista Put a Mili. (Fuente: El Jueves)

3. Documento Armada 2050 (versión externa).

4. González, M., y Domínguez Cebrán, B. (17 de diciembre de 2024): «España aumenta por vez primera en más de una década los efectivos de las Fuerzas Armadas». El País, en <https://elpais.com/espana/2024-12-17/espana-aumenta-por-vez-primeramente-en-mas-de-una-decada-los-efectivos-de-las-fuerzas-armadas.html>

La peor crisis llega al final de la «mili»

La profesionalización del ejército en España fue un proceso complejo y multifacético, influenciado por cambios políticos, económicos y sociales a lo largo del último siglo, y que implicó la modernización de las Fuerzas Armadas, su adaptación a nuevas realidades geopolíticas y la transición hacia un ejército profesional.

En los prolegómenos del ejército profesional que conocemos hoy, y que coincidió con el fin del servicio obligatorio, la llamada «mili», en 2001 nos enfrentamos a una de las mayores crisis de reclutamiento, que se atribuyó a diversos factores, como la buena oferta laboral, las críticas a un servicio obligatorio en declive, el aumento de objetores de conciencia que buscaban su exención y una narrativa contraria a un ejército percibido como una pérdida de tiempo.

Eulogio Sánchez Navarro lo ilustra muy bien en un artículo en el que aborda el cambio de paradigma. Eulogio, uno de los primeros sociólogos en el seno de las Fuerzas Armadas, describe cómo la profesionalización logró superar el fuerte rechazo que enfrentamos con el fin de la «mili». Esto permitió consolidar un ejército profesional, reconocido internacionalmente, marcando una transformación significativa: de una controversia «mili» a un ejército valorado⁵.

Desde finales de los años 90, la Armada emprendió este proceso de transformación constante para adaptarse a las nuevas amenazas surgidas tras la caída del Muro de Berlín, en sintonía con los demás países de la OTAN,

que incluyó la adquisición de material moderno, la profesionalización y la reorganización de la defensa. Sin embargo, estos esfuerzos se enfrentaron a desafíos, como la falta de voluntad política, una mala gestión de recursos y fuertes restricciones económicas.

Las operaciones y maniobras en el extranjero jugaron un papel muy importante en la evolución de nuestra Armada. Estas misiones llevaron a cambios tangibles en los procedimientos tácticos, nuevos barcos y mejor adiestramiento operativo, así como transformaciones intangibles en la mentalidad y la preparación del personal para su despliegue internacional. La participación en misiones de la UE, la OTAN y la ONU fueron cruciales para la profesionalización y modernización de nuestras Fuerzas Armadas⁶.

Por eso, la confianza en las Fuerzas Armadas se mantiene como uno de los pilares fundamentales de la sociedad española, ocupando una posición destacada entre las instituciones más valoradas, por encima de otras organizaciones políticas y gubernamentales⁷. Pero la disposición a defender el país ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, mostrando una tendencia decreciente que refleja transformaciones en los valores sociales y en la percepción de amenazas externas, relacionada con el largo período de paz experimentado.

La confianza está estrechamente relacionada con la importancia que otorgamos a la democracia, aunque es el orgullo nacional el que,

5. Sánchez Navarro, E. (1999): «Soldado de reemplazo-soldado profesional; un cambio de paradigma». *Cuadernos de Estrategia*, 104, pp. 93-128.

6. Díez Nicolás, J. (2024): «La confianza en las Fuerzas Armadas: análisis comparado internacional». *Revista Española de Sociología*, 33(3), a229, en <https://doi.org/10.22325/fes/res.2024.229>

7. *Ibidem*, p. 4.

en gran medida, explica la disposición de los ciudadanos a defender su nación en caso de conflicto. Estas dos variables, cuando se consideran juntas, son las que más inciden en la confianza hacia las Fuerzas Armadas. En el caso de España, los factores que más influyen en la disposición de los ciudadanos a luchar por su país son el valor otorgado a la democracia y la religiosidad, ambos con una relación positiva⁸.

Los datos revelan también que las variables sociodemográficas tienen un impacto limitado en esta confianza hacia las Fuerzas Armadas, siendo más relevantes los factores relacionados con valores y creencias personales, especialmente aquéllos vinculados al sentimiento de pertenencia nacional. La actual situación geopolítica podría modificar significativamente estas tendencias, especialmente en lo referente a la disposición a defender el país y a la percepción de seguridad nacional,

principios que históricamente han influido en la confianza hacia las instituciones militares. A pesar de estos avances, el proceso de reclutamiento de la Armada sigue enfrentándose a desafíos. La falta de una guía estratégica clara y la gestión ineficaz de recursos continúan siendo obstáculos significativos. La transformación de los ejércitos en España ha sido un proceso continuo que ha requerido adaptaciones significativas a lo largo del tiempo. Aunque se han logrado avances importantes, persisten desafíos que deben ser abordados para asegurar que las Fuerzas Armadas españolas sigan siendo una institución moderna y profesional.

Problemas actuales

Uno de los problemas más notables es la falta de oficiales en los primeros empleos en el Cuerpo General y en el de Ingenieros, con un



Imagen de una escuela infantil del Ministerio de Defensa.
(Fuente: www.formacioneureka.com)

8. *Ibidem*, pp. 18-21.

16 y un 25 por 100 de déficit respectivamente. Esto tiene varias causas, entre las que destacan la desaparición de la antigua Escala Media, la baja cobertura de las plazas de militares de complemento o el acceso con titulación y la amortización de oficiales que van promocionando⁹.

Para 2025, estaba previsto un aumento de unos cuarenta oficiales adicionales, lo que contribuirá a reducir este déficit de manera progresiva. A pesar de este crecimiento, el proceso de adaptación no será sencillo y exige una revisión en la forma de reclutar, la publicación de las plazas y el difícil proceso que hay que superar para llegar a buen puerto.

En cuanto a la Escala de Suboficiales, se mantiene una desviación negativa en la cantidad de efectivos, con una falta de suboficiales en el empleo de brigada, donde el déficit alcanza casi el 30 por 100. Para corregir esta desviación, se ha incrementado la tasa de reposición, lo que ha permitido observar una ligera mejoría. Se espera que este déficit se resuelva progresivamente, con una estimación de mejora total para el año 2028.

En Tropa y Marinería, los efectivos en el último año superaron el máximo establecido de 13.000, pero aún persisten importantes carencias¹⁰. En particular, en el empleo de cabo hay una falta de más de 500 efectivos, lo que representa un déficit de más del 20 por 100, estando en peor situación el Cuerpo General

que la Infantería de Marina, que alcanza un déficit del 21,4 por 100. Esto se extiende, lógicamente, al empleo de cabo primero, con un 6 por 100 de descubierto¹¹.

La distribución inadecuada de efectivos por empleo podría estar relacionada con la falta de interés por ascender dentro de la escala apostando por la promoción a suboficial, oficial u otras oposiciones del Estado. Para corregir este problema, algunas de las medidas que ha tomado la Armada, además de realizar una encuesta que está pendiente de ser analizada, han sido las mejoras económicas durante el curso de ascenso, así como el poder elegir localidad en el nuevo empleo, lo cual arrastra otra serie de problemas.

Los nuevos requisitos para firmar el compromiso de larga duración, como superar un módulo específico o asignatura de formación profesional de grado medio, alcanzar un nivel de competencias digitales y obtener un nivel de inglés, pueden hacer más atractivo el curso de cabo si garantiza la firma de este compromiso. También, como hemos dicho, la tendencia a promocionar directamente a empleos superiores, Guardia Civil o los cuerpos de policía reduce el número de candidatos¹².

Pero sin duda, el gran problema es el familiar, poder asegurar una vivienda a las familias en los cambios de localidad que se produzcan por el ascenso. Esto coincide con la famosa teoría de Maslow, donde las necesidades básicas son

9. Ministerio de Defensa (2024): *Estadística de personal militar de carrera de las Fuerzas Armadas 2023*. Unidad de Estadística del Órgano Central.

10. Ministerio de Defensa (2024): *Estadística de personal militar con una relación de servicios de carácter temporal 2023*. Unidad de Estadística del Órgano Central.

11. Conte de los Ríos, A. (28 de febrero de 2023): «La enseñanza militar en la Armada. ¿Cómo afecta a nuestros marineros?». *Revista Ejército*, en <https://www.revistaejercitos.com/articulos/la-ensenanza-militar-en-la-armada/>

12. Ídem.

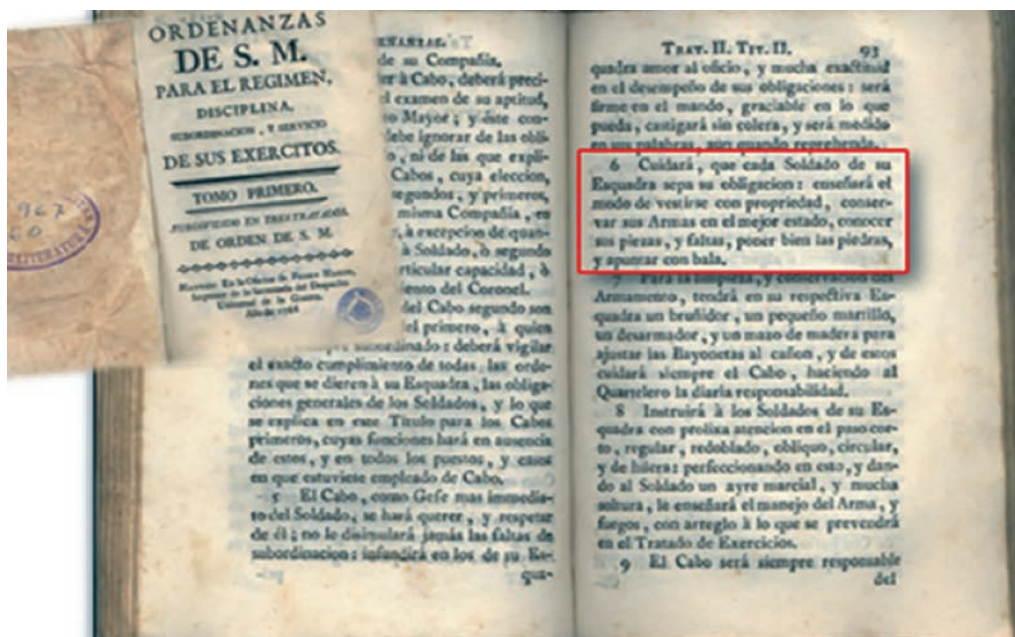


Pirámide de Maslow. (Fuente: mayneza.com)

la base de nuestra pirámide. Entre las razones para solicitar el curso se encuentran la posibilidad de ascender a suboficial o permanente, el prestigio y el reconocimiento asociado al ascenso a cabo primero, así como interés de adquirir mayor responsabilidad.

Este problema en la Tropa y Marinería podría resolverse mediante modificaciones en la normativa que regula el acceso a la condición de permanente, otorgando mayor coeficiente al empleo alcanzado, especialmente en el caso de cabo primero, e incluso hacerlos permanentes al hacerse cabos. Sabiamente, las Ordenanzas de Carlos III incidían en la importancia de esta figura: «El Cabo, como Gefe más inmediato del soldado se hará querer y respetar de él, no le disimulará jamás las faltas de subordinación...».

Además, la Armada se enfrenta a otras dificultades en la gestión de personal que reducen su disponibilidad para el servicio. Entre ellas destacan la reposición de personal en el corto plazo por conciliaciones, solicitudes de excedencia o servicios especiales. El largo proceso para la resolución de expedientes de pérdida de aptitud psicofísica y las



Detalle de las Ordenanzas de Carlos III, donde se menciona al cabo. (Fuente: Defensa)

dificultades para reducir el personal pendiente de asignación de destino se suman a este problema.

Estos factores, junto al aumento del personal acogido a medidas de conciliación familiar y bajas médicas de larga duración, continúan afectando la disponibilidad operativa, que se agrava ante el Plan Armada 2050, con el que se espera contar con muchos más barcos.

La profesión militar, motivaciones e incentivos para la juventud

La incorporación a la carrera militar está motivada principalmente por tres tipos de incentivos que han mostrado una notable estabilidad a lo largo del tiempo. Las motivaciones altruistas, especialmente la predisposición a la defensa voluntaria de España y a dar la vida por la patria, constituyen los factores más consistentes y significativos¹³.

Los incentivos relacionados con el proceso militar, particularmente el interés por los temas castrenses y la vida militar, mantienen una influencia determinante. En los últimos años, la práctica deportiva ha ganado relevancia como factor motivacional, mientras que aspectos como las oportunidades de viajar o el tipo de trabajo específico muestran una influencia más limitada¹⁴.

En el ámbito afectivo, el prestigio institucional y la valoración positiva de la Armada ejercen una notable influencia en la decisión de incorporarse a la carrera militar. La tradición familiar, manifestada en la existencia de parientes marinos, conserva cierta importancia, mientras que elementos como la camaradería y el espíritu de equipo mantienen un peso moderado¹⁵.

Es destacable que los incentivos económicos y laborales no han incrementado su influencia a pesar de los momentos de crisis, y la valoración de la capacitación de los Ejércitos y la Armada ha ido mejorando significativamente. Los factores sociodemográficos, como la edad,



Evolución del número de mujeres en las Fuerzas Armadas.
(Fuente: ABC)

13. Aja-Valle, J.; Hernández-Ascanio, J.; Rueda-López, R.; Navajas-Romero, V. (2024): «La incorporación a la profesión militar: motivaciones e incentivos para la juventud». *Revista Española de Sociología*, 33(3), a230, en <https://doi.org/10.22325/res/2024.230>

14. *Ibidem*, pp. 8-19.

15. *Ibidem*, pp. 20-21.

el género, el nivel educativo y la clase social, muestran una influencia limitada, siendo ligeramente más proclives los jóvenes y el género masculino¹⁶.

La presencia femenina en las Fuerzas Armadas españolas ha alcanzado un hito histórico, superando la media de la OTAN. Hasta 2022, el porcentaje de mujeres en los efectivos se mantuvo estancado en el 12 por 100 durante más de 15 años. A partir de entonces, se alcanzó el 13 por 100, y a 1 de enero de 2025 las 15.291 mujeres superan ya el 13,1 por 100 de un total de 116.739 efectivos.

Actualmente, diez de ellas han alcanzado el generalato, ninguna de la Armada todavía, aunque alguna, como la general de brigada Begoña Aramendía, segunda en ostentar el generalato, sí ha pasado por destinos de Armada, especialmente en sus comienzos de carrera en la Escuela Naval Militar¹⁷.

El interés de las mujeres por ingresar en las Fuerzas Armadas continúa creciendo, con un aumento del 19,1 al 21 por 100 en las solicitudes entre 2022 y 2024. En la Escala de Oficiales ha pasado del 31,6 de 2021 al 35,7 en 2024.

A pesar de las transformaciones experimentadas por las Fuerzas Armadas, los valores tradicionales y el servicio siguen siendo los principales motores en la elección de esta carrera profesional, mientras que aspectos ideológicos como el patriotismo han perdido cierta relevancia.

La evolución de los factores ideológicos en la carrera militar ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas. Los valores ideológicos tradicionales, especialmente el patriotismo como factor motivacional, han mostrado una tendencia decreciente en su influencia. Sin embargo, las motivaciones institucionales y los valores distintivos de la profesión militar continúan manteniendo cierta preponderancia, especialmente en lo referente al servicio y la defensa del país.

La transformación del contexto militar ha generado un desplazamiento hacia nuevos factores motivacionales. Los incentivos colectivos relacionados con la paz han ganado relevancia frente a los objetivos puramente militares. Además, la profesionalización ha provocado que los motivos ocupacionales adquieran mayor importancia, aunque sin desplazar completamente los valores distintivos de la profesión militar.

El distanciamiento cultural entre las Fuerzas Armadas y la sociedad civil, especialmente entre los jóvenes, ha influido negativamente en la percepción de la carrera militar. La ausencia de amenazas externas claras y la convivencia de diversas identidades nacionales y regionales han contribuido a reducir el atractivo ideológico tradicional de la carrera militar¹⁸.

El otro cambio importante que nos encontramos es que en la sociedad actual el ciudadano posmoderno busca más tiempo de ocio, libertad, salud... y esto frena su disposición a profesiones militares. Los posmaterialistas

16. *Ibidem*, p. 21.

17. Macías, C. S. (19 de enero de 2025): «Diez mujeres marcan ya el paso del liderazgo militar». *La Razón*, en <https://www.larazon.es/espana/defensa/diez-mujeres-marcan-paso-liderazgo-militar>

18. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2017): *La defensa nacional y las Fuerzas Armadas*. Estudio n.º 3.188.

muestran menor simpatía hacia instituciones como la iglesia, el ejército y la empresa, mientras que expresan una mayor atracción por la prensa y las organizaciones sindicales¹⁹.

¿Podemos sufrir una nueva crisis?

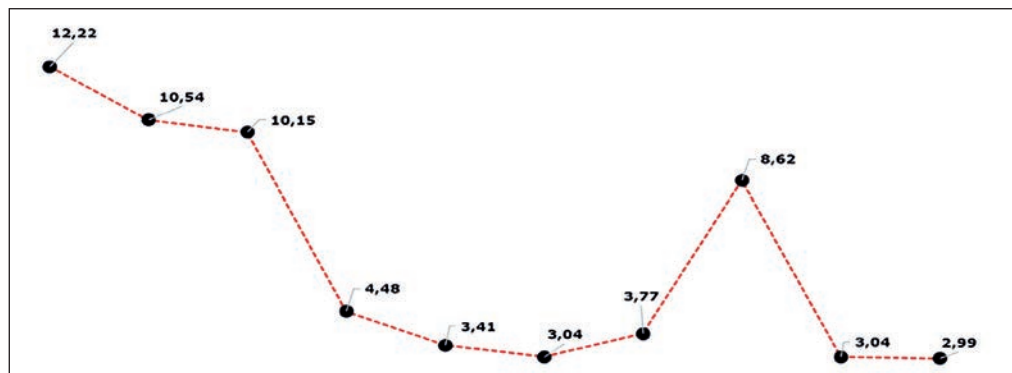
Los datos que manejamos son optimistas y *a priori* podemos descartar otra crisis como las de finales de siglo, que llevó al Ministerio de Defensa a bajar las condiciones para el acceso a las Fuerzas Armadas e incluso lo facilitó para personal extranjero²⁰.

El reciente estudio del Foro de Recursos Humanos del Ejército de Tierra 2035 plantea una transformación significativa del modelo de trayectoria profesional para el personal de Tropa. La propuesta central consiste en establecer únicamente dos tipos de compromisos: uno inicial temporal de aproximadamente 10 años de duración y otro permanente, con una dis-

tribución ideal del 70-80 por 100 para el primer grupo y del 20-30 por 100 para el segundo²¹.

Sin embargo, la realidad demográfica española, caracterizada por una población envejecida y una baja natalidad, plantea importantes desafíos para implementar este modelo. Se anticipa que habrá dificultades significativas para el reclutamiento, lo que obligará a mantener temporalmente el sistema actual de compromisos y requerirá una plantilla de refuerzo para compensar bajas y personal no disponible²².

Para hacer viable esta transición, se proponen varias medidas, como reducir las edades de ingreso al rango de 18-25 años, asegurar que al menos un 35 por 100 del personal se mantenga en compromiso inicial, regular cuidadosamente el acceso al compromiso de larga duración y fomentar la promoción interna en edades más tempranas²³.



Plazas de acceso a Marinería como primera opción. (Fuente: Armada)

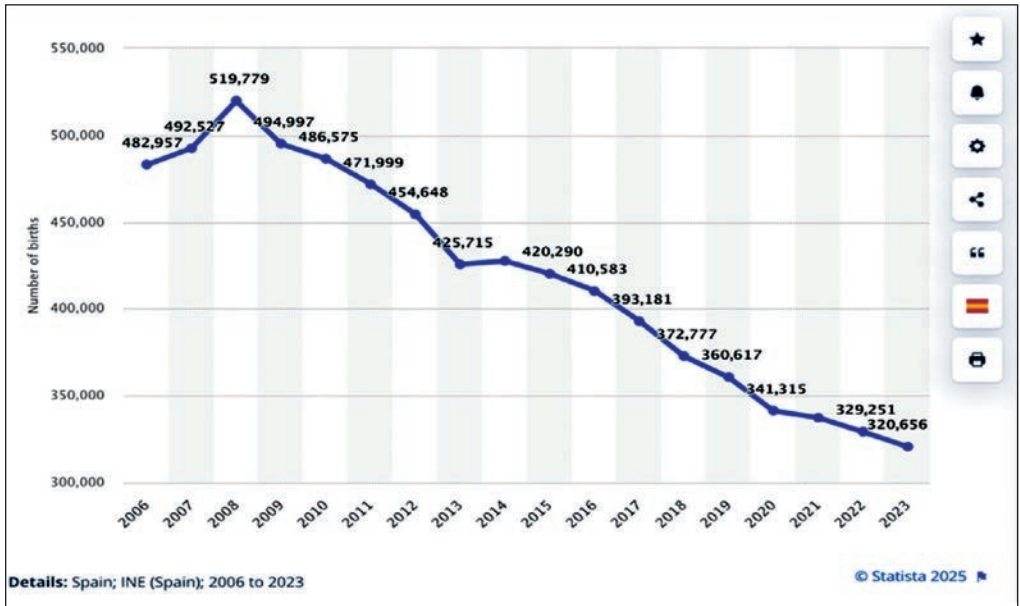
19. Díez Nicolás, J. (1994): «Post-materialismo y desarrollo económico en España», en Díez Nicolás, J.; Inglehart, R. (coords.): *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*, pp. 125-156. Fundesco.

20. González, M. (9 de febrero de 2000): «Defensa suprime la exigencia del Graduado Escolar y rebaja el cociente intelectual para ser soldado». *El País*, en https://elpais.com/diario/2000/02/09/espana/950050827_850215.html

21. *Foro de Recursos Humanos Ejército de Tierra 2035* (2023).

22. *Ibidem*, pp. 41-43.

23. *Ibidem*, pp. 43-44.



Número de nacimientos desde 2006 a 2023 en España. (Fuente: Statista)

Estas adaptaciones buscan equilibrar la necesidad de rejuvenecer al personal de tropa y marinería y mantener la operatividad mientras se gestiona la realidad del reclutamiento actual. La implementación de este nuevo modelo deberá ser gradual y flexible, considerando tanto las limitaciones en la captación de personal como la necesidad de mantener las capacidades operativas.

Será especialmente importante revisar la distribución de efectivos por especialidades, prestando particular atención a los perfiles técnicos críticos que son fundamentales para el funcionamiento de la Armada. Pero la situación geoestratégica no acompaña, y a la fuerte crisis en Europa con la guerra de Ucrania sumamos ahora otro frente en Oriente Medio, además de un África Subsahariana en

constante conflicto que agrava la crisis migratoria que nos afecta.

El reclutamiento según el Plan Armada 2050

La excelencia del personal en la Armada se basa en cuatro factores clave: disponibilidad, preparación, liderazgo y motivación. La disponibilidad operativa requiere cubrir las plantillas orgánicas al 100 por 100, evitar los desembarcos en unidades de alta disponibilidad y mejorar la gestión del personal²⁴.

Siguiendo con el análisis publicado en el monográfico sobre sociología militar de la *Revista Española de Sociología*, la segmentación territorial resulta fundamental: el 40 por 100 de los españoles se identifica principalmente con su

24. Rodríguez Garat, G.: «La cuestión del personal». *Cuadernos de Pensamiento Naval*.


ARMADA 2050


Portada del *Plan Armada 2050* y foto de la jornada de convivencia con jóvenes en la Sección de Apoyo al Reclutamiento de Cartagena. (Fuente: Armada)

La simplificación de procesos de reclutamiento y el establecimiento de programas de *mentoring* pueden resultar especialmente efectivos en zonas urbanas, donde los datos muestran mayor identificación con valores pos-materialistas y apertura al cambio. Por ello, la estrategia de comunicación debe adaptarse considerando que la identificación con España es particularmente fuerte en regiones como Madrid. En otras áreas, los mensajes deben enfatizar más directamente el servicio internacional mientras mantienen el atractivo profesional y tecnológico.

localidad y cerca del 28 por 100 con España. Esto sugiere la necesidad de desarrollar campañas que conecten tanto con el sentimiento local como con el nacional²⁵.

Este análisis nos revela que los jóvenes muestran mayor apertura hacia espacios supranacionales que los grupos de más edad. Esto aconseja implementar estrategias de *marketing* digital y contenidos multimedia que destaquen el carácter tecnológico y moderno de la Armada²⁶.

Es importante considerar las variaciones regionales significativas. Por ejemplo, en comunidades como el País Vasco, Cataluña y Galicia, donde la identificación autonómica es más fuerte, las campañas deberían adaptar sus mensajes para conectar con las sensibilidades locales, al tiempo que promueven valores de servicio común y la labor internacional de la Armada o el refuerzo del papel histórico en su región.

En línea con esto, en el Seminario de Estrategia celebrado durante la XIV Semana Naval de Madrid se habló de transformación en la gestión del talento en la Armada. En la bienvenida el AJEMA, almirante general Antonio Piñeiro Sánchez, destacó el reto de reclutar y retener talento en un entorno competitivo, enfatizando la necesidad de un modelo de gestión innovador²⁷.

Se analizaron factores demográficos y sociales, señalando que los cambios tecnológicos son más rápidos que los sociales. El profesor Urraco Solanilla, doctor en Sociología, experto en sociología juvenil, subrayó que las necesidades humanas básicas como reconocimiento, estabilidad y desarrollo permanecen constantes.

El 2.º AJEMA, almirante Gonzalo Sanz Alisedo, remarcó la necesidad de desarrollar estrategias flexibles y la importancia de la vocación, destacando la trascendencia de mantener la

25. Díez Nicolás, J. (1999): *Identidad nacional y cultura de defensa*. Ediciones Síntesis.

26. Aja-Valle, J., et al.: *op. cit.*

27. XIV Semana Naval de Madrid. Seminario de Estrategia (23 de septiembre de 2024), en <https://www.youtube.com/watch?v=uhZIQBTtmk>

relevancia y utilidad de la Armada en un contexto de rápida evolución tecnológica, enfatizando la necesidad de personal altamente cualificado para operar en múltiples dominios, como el submarino, marítimo, aéreo, terrestre, ultraterrestre y ciberespacio. Además, propuso implementar un modelo de gestión innovador para optimizar recursos humanos, haciendo hincapié en la identificación temprana del talento y en el desarrollo de formación específica.

El sistema actual mantiene una estructura jerárquica, pero con delegación de responsabilidades en niveles horizontales, implementando la gestión por procesos desde hace 25 años. Asimismo, se señaló la importancia del patrimonio histórico como herramienta para atraer talento mediante el desarrollo de programas educativos y charlas para transmitir los valores y la cultura naval, algo que podría ayudar en las regiones deficitarias.

La gestión del talento en la Armada debe enfocarse en mantener la esencia y los valores institucionales a la vez que se adapta a las nuevas necesidades. Por último, el segundo AJEMA reconoció la importancia de evolucionar en la forma de reclutar y retener personal, manteniendo siempre el compromiso de las personas con la misión fundamental de la Armada.

Otros participantes coincidieron en la necesidad de adaptarse a nuevas generaciones más tecnológicas modernizando los procesos de reclutamiento y retención. Igualmente, coincidieron en la gestión del talento. El mundo de la empresa aportó su visión, destacando la importancia de una cultura organizacional fuerte, la necesidad de flexibilidad y desarrollo continuo y la relevancia de ofrecer propuestas

de valor diferenciadas para atraer y retener el talento.

Es necesaria una transformación integral en la gestión del talento, equilibrando la tradición militar con la innovación en gestión de personal. Los datos nos muestran que la identificación con espacios supranacionales es mayor en zonas metropolitanas y entre personas de alta posición social. Por ello, las estrategias de reclutamiento en áreas urbanas deberían estar encaminadas a la dimensión internacional de la Armada y a las oportunidades de desarrollo profesional global.

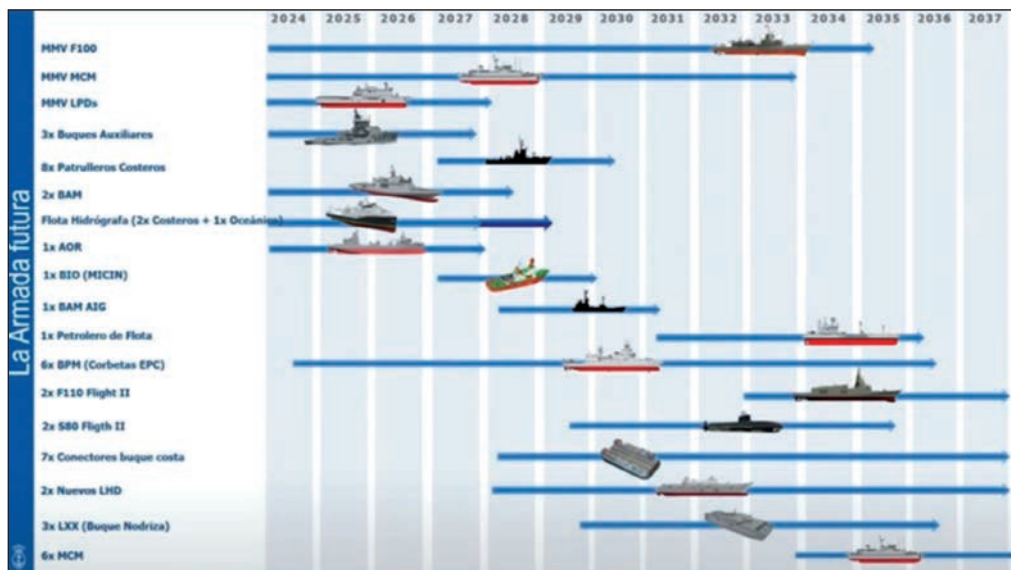
Propuestas para una Armada 2050

La Armada se enfrenta a dificultades para dotar adecuadamente sus unidades actuales, lo que plantea dudas sobre nuestra capacidad para tripular una flota mucho más grande. El Plan Armada 2050 requerirá de personal con habilidades para operar sistemas más avanzados y complejos, lo que implica desafíos de formación y retención de talento²⁸.

Nos enfrentamos a carencias en recursos humanos, lo que se acentuará cuando se requiera un nivel superior de fuerza. Los ciclos de alistamiento de las unidades implican un año de preparación y certificación, seguido de otro de alta disponibilidad, y la alineación de éstos con las vacantes es compleja.

Además, existe el peligro de adquirir nuevas unidades sin el personal suficiente para operarlas efectivamente, resultando en una «Armada nominalmente poderosa, pero incapaz de operar o mantener sus unidades en la

28. Conte de los Ríos, A. (2025): «La visión estratégica de la Armada: "Armada 2050"». *Documento de Opinión IEEE*, 01/2025.



Previsión de nuevas construcciones (Fuente: JAL/DIC)

práctica»²⁹. Para que el Plan Armada 2050 sea viable, será crucial desarrollar estrategias concretas para reclutar, formar y retener al personal necesario para tripular y mantener la flota ampliada propuesta³⁰.

Por ello, las coberturas deben gestionarse de manera eficiente, y en tiempos de crisis se debe recurrir a refuerzos —como propone el Ejército de Tierra—, flexibilizando procedimientos y activando reservas. La gestión de personal debe evolucionar hacia la gestión del talento, tanto para la captación como para la retención.

En un entorno operativo más complejo y tecnológicamente avanzado, será necesario contar

con personal con perfiles más especializados, mayor cualificación, capacidad de adaptación y autosuficiente en su formación, siendo éste el principal cuello de botella para implementar planes ambiciosos³¹.

Se deberán replantear los perfiles profesionales en términos de incorporación, progresión y duración de carrera, así como la distribución entre las Escalas de Oficiales, Suboficiales y Marinería, reduciendo éstos y aumentando los anteriores. Será necesario mejorar el conocimiento de otros dominios operativos para optimizar las capacidades multidominio.

La enseñanza se deberá enfocar a tres objetivos principales: formar en valores, complementar

29. Rodríguez Garat, G.: *op. cit.*

30. Villanueva López, C. D. (9 de enero de 2025): «Armada 2050: la lógica suicida. Riesgos y oportunidades perdidas del Plan Armada 2050». *Revista Ejércitos*, en <https://www.revistaejercitos.com/articulos/armada-2050-la-logica-suicida>

31. Fernández, J. (16 de enero de 2025): «Decodificando el famoso powerpoint de la Armada 2050: la música es buena, pero falta concretar la letra». *El Confidencial*, en https://www.elconfidencial.com/espana/2025-01-16/poder-naval-espana-2050-decodificar-powerpoint-armada_4043809



Educación basada en competencias profesionales.
(Fuente: www.wikipedia.org)

la formación técnica y cubrir las necesidades específicas. Las nuevas tecnologías permitirán una formación más flexible y accesible, con menor necesidad de presencia física.

En este contexto, habrá necesidad de menos personal con formación básica y más técnicos capacitados, como suboficiales y cabos. Esto no sólo se consigue mediante una movilidad funcional que obligue al progreso individual dentro de la Institución, sino también con una mayor rigurosidad en el proceso de selección. Ejemplo de ello será el aumento constante en las cualificaciones de los nuevos marineros y soldados, garantizando un nivel educativo alto desde el inicio para llegar a un grado medio.

Además, si pudiéramos establecer colaboraciones previas con el sistema educativo, podríamos crear una reserva de técnicos preparados antes de integrarse en la organización. Este enfoque permitiría que los nuevos efectivos se incorporasen con las habilidades aprendidas y adaptadas a las necesidades

operativas del momento, facilitando la transición hacia una Armada más especializada y eficiente.

En este sentido, las universidades están desarrollando lo que se conoce como microcredenciales, que ofrecen formación específica y flexible, son acumulables, pueden ser presenciales, híbridas o a distancia y permiten mejorar habilidades técnicas y estratégicas de manera rápida, adaptándose a desafíos cambiantes y fortaleciendo la preparación del personal.

Por ejemplo, los franceses abordan este problema implementando un modelo de recursos humanos basado en un flujo constante, orientado a transitar de un enfoque centrado en la «mano de obra» a otro fundamentado en las «competencias». La calificación profesional ya no es concebida únicamente como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas³².

Este cambio permitiría reducir la cantidad de personal menos cualificado en la base de la estructura jerárquica y, al mismo tiempo, elevar el nivel de competencias requerido en los mandos intermedios y superiores.

Conclusiones

Hemos analizado la evolución histórica de los desafíos en el reclutamiento de personal en la Armada con el objetivo de contextualizar los problemas actuales y proyectar soluciones de cara a la Armada 2050. A lo largo de los años,

32. Verger, J.; Delacour, B. (2019): «Les équipages de la marine: des jeunesses sur le pont». *Agora débats/jeunesses*, n.º 82(2), pp. 73-88, en DOI:10.3917/agora.082.0073

la Institución ha enfrentado diversas crisis que han puesto a prueba su capacidad para atraer y retener talento, siendo claves factores como los cambios demográficos, la evolución tecnológica y las dinámicas laborales globales.

Las crisis más agudas en el reclutamiento suelen coincidir con períodos de transformación estructural, cuando la demanda de competencias técnicas supera la oferta de personal capacitado. Estas circunstancias han llevado a marinas como la francesa a redefinir sus enfoques, adoptando modelos más flexibles y centrados en competencias en lugar de roles tradicionales.

La Armada 2050 se enfrentará a retos aún mayores debido al avance tecnológico y a la necesidad de operar sistemas cada vez más complejos. Para superar estas barreras, se aboga por una renovación estratégica en la gestión del talento que combine alianzas con el sistema educativo, los programas de formación específica y una propuesta de valor diferencial que haga atractiva la carrera militar.

El reto crítico es disponer de personal altamente cualificado y suficiente para operar en múltiples dominios, adaptándose a la transformación digital y tecnológica. Esto requiere una evolución significativa en términos de

Despedida del *Juan Sebastián de Elcano* en su último crucero de instrucción. (Fuente: Armada)



formación y adiestramiento, así como el desarrollo de nuevas competencias y habilidades.

Para afrontar estos desafíos, la Armada debe mantener su ejemplaridad en el compromiso con el personal, fomentando una cultura de adaptación al cambio y optimizando la gestión de recursos humanos. El éxito de la Visión Armada 2050 dependerá del respaldo social e institucional, junto con recursos estables que garanticen el desarrollo del talento necesario, transitando del pasado al futuro sin perder de vista el presente.

Es importante evolucionar en la forma de reclutar, siempre manteniendo el compromiso con la misión de la Armada. La peor crisis en el reclutamiento podría estar aún por venir si no se implementan medidas transformadoras que aseguren un flujo constante de talento cualificado.

No necesitamos inventarnos anuncios falsos como los de Shackleton; sabemos que la vida de un marino es dura, pero nuestra historia, tradiciones y valores son nuestra mejor marca. Con el rumbo claro, el viento favorece nuestro viaje, y cada milla navegada nos acerca a una Armada más fuerte.

