

V edición de las jornadas «El Ejército de Tierra y los retos futuros»

LIDERAZGO y gestión del talento

General de división Antonio Ruiz Benítez

Director de Doctrina, Investigación, Orgánica y Materiales (DIDOM)

NOS encontramos frente a un entorno futuro caracterizado por la complejidad, la inestabilidad, la incertidumbre y la omnipresencia de la información en el que la preparación de las Fuerzas Armadas y en concreto del Ejército de Tierra (ET) debe evolucionar al ritmo de los acontecimientos en el ámbito de la seguridad y adelantarse a ellos siempre que sea posible. Para poder responder con eficacia a la necesidad de adaptación continua que nos plantean los nuevos retos, es necesario introducir con oportunidad los cambios necesarios en la organización, en el equipamiento y en la instrucción y adiestramiento de las unidades de la fuerza.

Ante esta situación el ET ha puesto en marcha una serie de estudios prospectivos que permitirán realizar un diseño ideal de fuerzas acordes con los objetivos a alcanzar el largo plazo, y que servirán de referencia para futuras investigaciones a medio y corto plazo. Este ambicioso proyecto de transformación, denominado Fuerza 2035, es la solución del Ejército para dar respuesta al proceso de planeamiento militar que lidera el jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) con la finalidad de mantener unas Fuerzas Armadas eficaces y proporcionales al nivel de ambición establecido.

El Ejército del año 2035, componente esencial de la Fuerza Conjunta, estará capacitado para constituir organizaciones operativas flexibles y cohesionadas, dotadas de medios tecnológicamente avanzados y formadas por personal altamente motivado y preparado. El capital humano seguirá siendo el factor más crítico de nuestra política de defensa y el elemento fundamental para que el ET sea capaz de operar en todo tipo de entornos y de integrarse en estructuras multinacionales, acciones fundamentales para asegurar la protección de la población española y el control del territorio y los recursos del país.

Este y otros temas relativos al factor humano fueron abordados por diferentes expertos, tanto del ámbito académico civil como del militar, el pasado mes de abril en la Escuela de Guerra del ET, durante el desarrollo de la V edición de las jornadas «El Ejército de Tierra

y los retos futuros», que este año tuvieron como título «Liderazgo y gestión del talento». El encuentro puso de manifiesto, una vez más, el compromiso con la mejora continua, la modernidad y la adaptación a las nuevas realidades y amenazas de un mundo en constante transformación.

Frente a este panorama, los analistas plantean la gestión del talento como la gran ventaja competitiva del momento. Ya que esta práctica no solo se presenta útil para identificar potenciales talentos, disminuir la rotación y retener a las personas que conforman equipos de alto rendimiento, sino que, además, repercute directamente en la mejora de la productividad, la eficiencia y la eficacia de la empresa. En el caso de las organizaciones militares, esta eficacia será más visible en la medida en que sus efectivos consigan mejorar la seguridad y la estabilidad de la sociedad española y la defensa de sus intereses y sus valores.

El jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra (JEME) destacó la importancia de las cuestiones tratadas durante las jornadas para adaptar la formación militar a las nuevas capacidades de liderazgo, necesarias para conducir eficazmente unidades militares en los nuevos escenarios de conflicto. Eficacia que irá íntimamente relacionada con una adecuada gestión del talento dentro de la organización que, sobre la base del aprendizaje continuo y la evolución constante, sea atractiva a la sociedad española (marca de Ejército) y favorezca la cohesión y el alineamiento de todos los miembros del ET con el propósito de la institución. Para lograr el éxito es necesario dar respuesta a las necesidades y expectativas individuales, buscando la sinergia entre las ambiciones y aspiraciones personales, en beneficio del propósito del Ejército y ejerciendo siempre el mando con ejemplaridad, sustentada en los valores de la organización.

Identificar, impulsar y desarrollar el talento individual para transformarlo en talento de la organización es uno de los elementos clave del futuro ET. La gestión del talento no es otra cosa que una cuestión de liderazgo, analizada y desarrollada en los últimos años en el ámbito



Fernando Gómez «Pajaron»

del Mando de Adiestramiento y Doctrina dentro de sus programas de investigación derivados del Ciclo de Análisis a Largo Plazo del Ejército (CALPE) y que este año ha sido tratada en los documentos Entorno Operativo Futuro Terrestre 2035 y Tendencias.

El JEME también puntualizó, especialmente, que en el horizonte temporal futuro el cambio en la organización no solo es necesario, sino que es una obligación moral con la sociedad a la que sirven los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Armadas. Para ello será imprescindible incorporar de forma progresiva y con objetivos alcanzables a corto plazo, aquellas posibilidades de aplicación al ámbito militar que nos proporcione la inteligencia artificial, integrando y sincronizando los procedimientos y procesos de sistemas de información, redes y personal. Para eso será necesario simplificar las estructuras y disponer de Sistemas de Mando y Control (C2) eficaces y fiables.

Sin lugar a dudas, el entorno operativo futuro, que empieza hoy, planteará a los ejércitos nuevos desafíos y amenazas que comprometerán la Seguridad Nacional. El ET se verá obligado a operar en un contexto operacional confuso e inestable, sobre el que planeará la sombra siempre permanente y ágil de la velocidad de la información, la multiplicidad de actores, la interconexión de las sociedades y la difuminación de las fronteras tradicionales.

Los mandos tendrán, más que nunca, que reforzar su liderazgo para hacer frente a los nuevos retos. Tendrán que estar preparados para trabajar en equipo y revertir el individualismo al que nos arrastra la sociedad actual, mantener la cohesión de sus unidades y desarrollar su inteligencia emocional para poder promover el crecimiento personal e intelectual de sus subordinados. Deberán desarrollar un pensamiento global que les permita marcar la diferencia entre lo esencial y lo accesorio, que les lleve a tomar decisiones sin perder de vista el propósito de la organización, saber anticiparse, ser proactivos, motivar, inspirar y ceder poder, para rodearse del mejor equipo. El liderazgo efectivo para hacer frente a los retos futuros no es un

nombre, es un verbo, una acción de logro y crecimiento individual, colectivo y organizacional, un proceso activo de influencia y adaptación entre el jefe y sus subordinados, una tarea de fortalecer la capacidad de las unidades militares como un equipo de personas cohesionadas, capaces de diseñar por sí mismas el modo de afrontar los riesgos, de operar al ritmo adecuado en la incertidumbre y de adaptarse a la volatilidad.

Sobre la base sólida de las competencias del liderazgo de todos los tiempos de los mandos del ET, y sustentado por sus valores y virtudes militares, se ha publicado recientemente en el ámbito del Ejército, el Concepto Derivado (CODE) 01/19 «Liderazgo 2035 en el ET». En él se destacan la inteligencia emocional, la cultura de equipo, la conciencia intercultural, la proactividad, la gestión del talento y del conocimiento, el fomento de la experiencia, la capacidad para ceder poder, la serenidad y firmeza, y la motivación para liderar, como las diez competencias clave para que los jefes ejerzan un liderazgo efectivo para afrontar los retos futuros.

El Mando orientado a la Misión (*Mission Command*), basado en la iniciativa, en la cultura de equipo, en la confianza mutua entre el jefe y el subordinado y en la comunicación efectiva, se sitúa como la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad e incertidumbre de los retos que el entorno operativo futuro plantea al ET.

Liderar el cambio en la organización supone definir el estado actual y futuro; sentar las bases para implantar de forma progresiva la cultura del mando orientado a la misión, como la filosofía de mando necesaria para afrontar los retos futuros; impulsar y mantener dentro de la organización una cultura creativa de aprendizaje continuo; formar líderes capaces de dominar las implicaciones y posibilidad de las operaciones en todos los ámbitos, con una tecnología en constante evolución y con un enfoque integral centrado especialmente en los ámbitos no físicos (cognitivo y ciberespacial); y fortalecer lo que mantiene unida a la institución, su valores, tradiciones y razón de ser, la defensa de España y de todos los españoles. ■