



EL TALENTO, ¿LO ESTAMOS APLICANDO EN LA ARMADA?

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.

(Albert Einstein).

Introducción

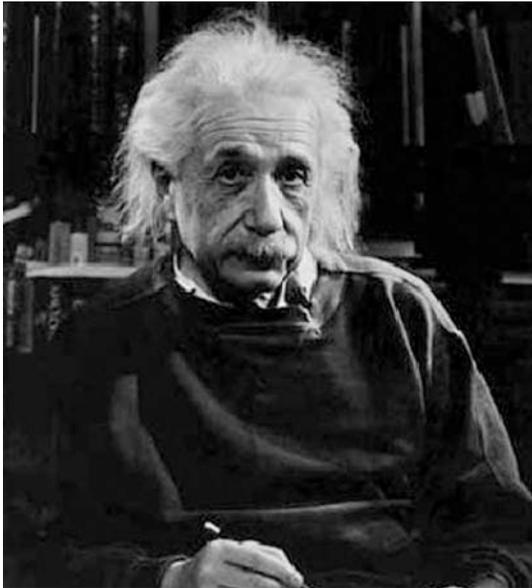


AN pasado poco más de dos décadas desde que empezaron a incorporarse, en la gran mayoría de las organizaciones del mundo desarrollado, tres nuevos conceptos para el *management* de los recursos humanos: la *motivación*, el *liderazgo* y el *talento*. En la Armada comenzamos a aplicar el primero de ellos hace unos 12 años, y hace algo más de dos que iniciamos la incorporación del segundo. Pero, ¿y el tercero? ¿Sabemos lo que significa? ¿Lo estamos aplicando en la Armada? ¿Somos

conscientes de ello? Desde hace algo más de 20 años, en las Fuerzas Armadas existen unos sistemas de ascensos en los que se está valorando el mérito y la capacidad de los militares profesionales de los Ejércitos y de la Armada. Y si observamos en el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (RAE) la segunda acepción de *capacidad*, encontramos que la define como *aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo*. Por otra parte, cuando este artículo esté publicado, ya habrá sido aprobada por el almirante jefe de Personal de la Armada (ALPER) una Guía para las Juntas de Calificación que deben realizar los informes personales regulados recientemente por la Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre. Y en esta Guía se nos exige, en varios de sus preceptos, que por esas Juntas se debe identificar el *talento* de los propios calificados, así como que hay que valorar si sabemos aprovechar el *talento* de nuestros subordinados.

Pues bien, la intención de este artículo no es otra que presentar unas pinceladas sobre lo que los expertos entienden como talento, con la pretensión de que todos tratemos de desarrollar el nuestro y así podamos aplicarlo en beneficio de la Institución y, por supuesto, en servicio de todos nosotros.

Una aproximación a la definición del talento



Albert Einstein (1879-1955).

Según el Diccionario de la RAE, el talento son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad o prudencia. Si nos atenemos a la letra académica, el talento simplemente sería una facultad intelectual. Pero el talento no es sólo una aptitud, sino una capacidad mucho más amplia y compleja, ya que se trata también de un conjunto de actitudes. El talento es una suma de capacidades, innatas o adquiridas, que nos permiten desarrollar con especial destreza, habilidad o acierto algunas de las posibles facultades humanas. Es una facultad compleja, cimentada en varias capacidades que se aúnan para el desa-

rollo de alguna actividad. Es decir, estaríamos ante una característica del talento: la acción.

Tienen talento las personas que hacen algo bien: cantar, bailar, recitar, escalar, pensar, pintar, escribir, reflexionar, gestionar o gobernar, por citar tan sólo algunos ejemplos de actividades posibles. Para cualquiera de esos talentos son precisas las combinaciones de varias facultades, que se expresan en una acción. Y esta idea de talento, como adecuada interacción de una suma de habilidades, aunque ignoradas por numerosos textos y definiciones, se nos presenta con mucha frecuencia en nuestra vida ordinaria.

Pues bien, con todos estos precedentes, los expertos se atreven a proponer una nueva y complementaria definición del talento:

Talento es el conjunto de facultades humanas, aptitudes y actitudes, habitualmente innatas, que tras una preparación permiten a las personas que lo poseen desarrollar con especial habilidad y destreza determinadas actividades.

Las dos principales características del talento

Una de las principales características que distingue a una persona con talento es su actitud, no sus conocimientos. La aptitud (los conocimientos y las habilidades) es un requisito *sine qua non* para cualquier profesional. Sin embargo, no diferencia a los profesionales con talento, ya que los conocimientos se sustituyen rápidamente por otros. El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no esté en la cantidad de sus conocimientos, sino en la capacidad de aprender y, sobre todo, de desaprender lo conocido.

Y la principal característica del profesional con talento es que alcanza resultados superiores, que siempre provienen



Arquímedes pensativo. (Pintado por Domenico Fetti, en 1620).

de la innovación. Y la innovación no se alcanza con la tecnología ni con cualquier otra herramienta con que cuente la actividad humana, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido (1).

Los profesionales con talento innovador son capaces de fracturar el *statu quo* de las organizaciones y de provocar el cambio, facilitando que puedan adaptarse al actual entorno incierto y cambiante. Tratan de innovar la estructura, la organización, la gestión... Son, en definitiva, la mejor ventaja competitiva de las organizaciones y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales.

No obstante, el talento innovador tiene dos grandes inconvenientes:

- No sobrevive en todas las organizaciones. Los profesionales innovadores se caracterizan por el inconformismo y la crítica del *statu quo*. Son los más exigentes, los más críticos con la gestión y bastante incómodos para muchos jefes, aunque son los que más pueden aportar.
- Es más escaso en países latinos. Entre sus causas, la existencia de una mayor conciencia del fracaso personal y el miedo al qué dirán, circunstancias que condicionan las decisiones a la hora de arriesgar.

Algunas ideas sobre el desarrollo y la gestión del talento

Formación o desarrollo

Las organizaciones con mejores resultados utilizan más el desarrollo que la formación en comparación con el resto. Mientras que el desarrollo incide en las actitudes del profesional, la formación mejora los conocimientos.

Además, el desarrollo de las actitudes tiene otra peculiaridad. Se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos. Sólo hace falta pensar en la cantidad ingente de conocimientos que aprendemos a lo largo del tiempo y que luego se olvidan. Siempre hay excepciones, pero si además de aprender conocimientos tuviéramos la posibilidad de aprender a trabajar en equipo, a dirigir personas, a enfrentarnos al error, en definitiva, a aprender actitudes, se anclarían en alguna parte de nuestro cerebro y podríamos recuperarlas en el largo plazo.

(1) George Bernard Shaw, escritor: *Las personas razonables se adaptan al entorno. Las personas poco razonables adaptan el entorno a sí mismos. Por ello, todo el progreso proviene de las personas poco razonables.*

Feedback (2) 360°

Para la detección y el desarrollo del talento individual a día de hoy, en las grandes corporaciones se está implementando totalmente el *Feedback 360°*, si bien ha sido necesario trabajar muy de cerca aspectos culturales donde, por ejemplo, el ser evaluado por los compañeros y subordinados, más allá del propio jefe, son conceptos nuevos para los profesionales y donde la componente emocional supone un verdadero freno para el correcto desarrollo de la iniciativa. No



Peón rojo, observado por superiores, compañeros y subordinados.

obstante, es fundamental que esta iniciativa esté acompañada de un plan de información y comunicación. Por ejemplo, previo al lanzamiento del proceso hay que informar a través de diversos canales, destacando en qué consiste el proyecto, cuales son los objetivos, qué metodología se va a utilizar, etcétera.

En definitiva, la información que aporta el *Feedback 360°* es muy rica, siempre que exista una cultura adecuada para recibirla y se dedique tiempo y esfuerzo para comunicar correctamente los datos. Si no se va a contar con ello, es mejor no embarcarse en la aventura. Una información del *360°* mal utilizada hace más daño que si no se tuviera.

El talento nace, pero también se hace

De la misma forma que la capacidad de liderazgo, el talento nace, pero también se hace. El talento puede ser desarrollado, aunque no siempre se ha pensado que fuera así. La psicología lleva estudiando desde hace muchos años los factores que influyen para desarrollar nuestro talento y diversos autores han llegado a la conclusión de que el talento no es cuestión de un coeficiente intelectual, sino de otra serie de requisitos:

(2) En la actualidad es un término de uso muy extendido en el *management* de los recursos humanos, que se refiere a los medios utilizados por organizaciones para conocer cómo valoran las actitudes de sus miembros aquellos con quienes interactúan.

- *Motivación.* La motivación inicialmente se genera externamente. Si todos hemos de venir motivados de casa, lo que suceda en las relaciones con los jefes, con los compañeros y con los subordinados no ha de desmotivarnos. Se trata de empezar motivado cada día para tener la fuerza suficiente para cumplir con nuestros compromisos. Por eso, no es necesario que nos dediquemos a motivar a alguien, tan sólo será suficiente que procuremos no desmotivarnos ni desmotivar a nadie (3).

En definitiva, estando motivados se disfruta con la actividad. La principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen es porque disfrutan haciéndolo (4).

- *Herramientas de conocimiento.*—El disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo.
- *Generación de nuevos hábitos.*—El talento se materializa en acciones. Basándose en el conocimiento adquirido, que ofrece información sobre las mejoras en la actividad, y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento (5).

El miedo, enemigo del talento

El miedo es la otra cara de la moneda del talento. La herramienta más potente para desarrollar el potencial de las personas es ayudarle a liberarse de sus miedos. Casi todos tenemos miedo a fracasar en nuestras vidas (miedo sano), pero no tomar decisiones por miedo al error es un miedo tóxico y nos impide poner en juego todo nuestro potencial. El miedo tóxico nos impide ser creativos, nos bloquea ante el cambio y nos sumerge en un mar de dudas. ¿Y cuáles son los miedos que impiden que podamos desarrollar el talento? Por ejemplo:

- Miedo al qué dirán, al ridículo o a la vergüenza ajena, que nos pone muy difícil hablar en público o tener éxito.

(3) No por ello debemos prescindir de nuestra Sección de Motivación, ya que es fácil estar desmotivados: nos desmotiva la normativa que regula la carrera militar; nos desmotiva la forma de aplicar algunos preceptos de esa normativa; y, por supuesto, nos desmotivan determinados comportamientos y actitudes de algunos de nuestros mandos, compañeros y subordinados.

(4) Richrad Branson, creador del emporio *Virgin*, afirma que su principal lema empresarial es: *¡Venga, vamos a divertirnos!*

(5) Larry Bird, ex jugador de la NBA y mejor entrenador novato: *Es curioso, cuanto más entrenamos más suerte tenemos.*

- Miedo al fracaso, que se traduce en el freno a tomar decisiones o a arriesgar para evitar el error.
- Miedo a la pérdida de autoridad, que es el impedimento para perder la zona de control y no aceptar retos diferentes que pudieran significar modificaciones en el cargo que nos corresponde.
- Miedo al cambio, que es el gran paraguas bajo el que se resguardan el resto de los miedos... porque cuando hay un cambio se abre la caja de Pandora de los temores anteriores.

En definitiva, cada persona tendrá un tipo de miedo que dependerá de muchos factores, pero que le impide sacar lo mejor de sí mismo.

La gestión del talento

La esencia de la gestión del talento radica en generar un entorno en donde se construya el compromiso. El compromiso es el pilar de la gestión del talento y lo más difícil y delicado. Por esta razón, los expertos defienden que *Gestión del talento = Construcción del compromiso*.

La gestión del talento implica anticipación de las situaciones venideras. El talento implica alinearse con los cambios futuros y prever sus consecuencias, aprovechándolas como oportunidades en lugar de rehuirlas como amenazas. En el talento se conjugan la asunción de riesgos y la motivación en la consecución de objetivos, cualidades que permiten orientar la actividad hacia las metas prefijadas y persistir en la dirección emprendida a despecho de las dificultades y las críticas que consideran imposible la consecución de las metas buscadas.

En definitiva, el talento precisa de márgenes de libertad y de cuestionamiento de lo establecido. Requiere, por tanto, responsables que tengan la sensibilidad suficiente para saber que detrás de esa aparente falta de control reside lo mejor de las organizaciones.

En este sentido, la gestión del talento de los subordinados ha de basarse en el conocimiento profundo de sus capacidades y habilidades y en el mantenimiento con ellos de un contacto personal que permita conocer y atender sus inquietudes y necesidades. De esta forma se va a conseguir que todos puedan realizar mejor su trabajo y a plena satisfacción, estimulando su autoestima y consiguiendo que su trabajo adquiera el valor de compromiso personal, convirtiéndolos en personas eficientes al servicio de la organización.

Una reflexión necesaria

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo, nos recomienda Albert Einstein. Y la acción y la innovación son las dos características funda-

mentales del talento. Ante estas premisas, tenemos que ser conscientes de que en la Armada gozamos de grandes ocasiones de demostrar nuestro talento. Pero para no extender este artículo, cito tan solo dos escenarios posibles, de los múltiples que se nos pueden presentar en el desarrollo diario de nuestra profesión:

Conciliación de la vida familiar y profesional

El gran cambio social que está sucediendo en España desde que se inició, hace ya algo más de 20 años, la incorporación de la mujer a las Fuerzas Armadas, está ocasionando lo que todos podríamos esperar: que, cada vez con más frecuencia, los cónyuges o los miembros de las parejas legalmente constituidas estén destinados en localidades distintas a las del domicilio familiar, o que residiendo en la misma, estén destinados en distintos buques o unidades que pueden hasta realizar ejercicios u operaciones simultáneamente.



Regreso de la Operación ATALANTA.



USS Independence.

Como, a pesar del consejo de Einstein, los preceptos contenidos en la legislación vigente que regula nuestra carrera militar (6) no contempla suficientes preceptos que faciliten la conciliación de la vida familiar y profesional en una Institución como la Armada, en la que sus miembros estamos sometidos a una movilidad y disponibilidad legalmente reconocidas, se hace totalmente necesario que todos apliquemos nuestro talento innovador en la búsqueda de soluciones imaginativas a las situaciones que a diario se nos están presentando, especialmente en los buques y unidades operativas.

Buques que puedan responder con mayor eficiencia a las nuevas y asimétricas amenazas

Varios de nuestros compañeros, así como civiles expertos en asuntos marítimos, han escrito artículos en esta REVISTA durante los últimos

(6) Especialmente, las distintas normativas que aprueban las Cortes, los sucesivos Gobiernos y los diferentes ministros de Defensa.

años (7), proponiendo ideas de cómo tendrían que ser y qué capacidades deberían tener los futuros buques de la Armada, para poder responder a las nuevas y asimétricas amenazas.

En este sentido, y ya que todos los miembros de la Armada estamos deseando cumplir con la mayor eficiencia las misiones y los cometidos que nos corresponden y se nos encomiendan, con total lealtad al Almirante General, Jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA) me atrevo a exponer que una excelente oportunidad de aplicar el talento innovador a todos a quienes corresponda esa responsabilidad, es ir pensando en cómo dotar a la Flota de los buques que puedan responder a las nuevas y asimétricas amenazas, así como que puedan seguir realizando los cometidos que tradicionalmente nos ha correspondido, que poco a poco se nos están «usurpando» (8), aunque siempre sin olvidar que en cualquier momento podrían reaparecer las amenazas tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

- JERICÓ, Pilar: *La gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*, 2000. *La nueva gestión del talento*, 2008.
- Johnson, Mike: *La batalla por el talento empresarial*, 2000.
- Varios autores coordinados por BLANCO BELDA, Javier: *Desarrollo del talento*, 2008.
- HANDFIELD, Helen y AXELROD, Beth: *La guerra por el talento*, de Ed. 2003.
- ELÍAS MONCLÚS, Juan y ELÍAS MONCLÚS, David: *En busca del Lovework. Más allá de la motivación y el liderazgo*, 2006.

(7) Éstos son los cinco que recuerdo haber leído:

SEIJO CASAL, José María: *Algunas inquietudes sobre la Defensa Nacional*. Tomo 255, REVISTA de octubre de 2008.

BUSQUETS I VILANOVA, Camil: ¿Nos arropaba mejor la guerra fría? Tomo 257, REVISTA de julio de 2009.

COLOM PIELLA, Guillen: *La transformación de la Armada estadounidense 1991-2008. Unidad de Transformación de las FAS-EMAD*. Tomo 257, REVISTA de diciembre de 2009.

TAFALLA BALDUZ, Ángel: *Perfilando la propuesta: la F-110*. Tomo 258, REVISTA de marzo de 2010.

SEIJO CASAL, José María: *Un nuevo kit*. Tomo 258, REVISTA de junio de 2010.

(8) Inquietud transmitida continuamente al Estado Mayor de la Armada por el *Foro de Pensamiento Naval* constituido en la Escuela de Guerra Naval.