

GONZALO SÁNCHEZ URBÓN

5 DE OCTUBRE DE 2016

## EL SISTEMA DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL EN EL EJÉRCITO

---

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Uno de los objetivos primordiales de cualquier gestor de Recursos Humanos es conseguir el máximo aprovechamiento de las capacidades de todos y cada uno de los componentes de su organización en su puesto de trabajo.

Ese mejor aprovechamiento no sería otra cosa que el resultado final de un refinado cóctel en el que se mezclarían en cantidades precisas esa amalgama de condiciones ideales con las que todos soñamos para nosotros y para nuestros equipos humanos: aptitudes, preparación, compromiso, actitud, capacidad, iniciativa, ilusión... y una larga lista más.

Con esas premisas en la cabeza, y dentro de las medidas de innovación y adaptabilidad a los tiempos actuales que periódicamente se implementan en el seno de las Fuerzas Armadas, el Ejército español ha diseñado y desarrollado el Concepto de Orientación Profesional. Se trata de una iniciativa de gran calado en una organización que gestiona alrededor de 80.000 hombres y mujeres, por medio de la cual se persigue aprovechar al máximo las capacidades del personal, optimizar los recursos, y permitir dentro de lo posible la conciliación de las condiciones personales y profesionales de cada militar con las necesidades del propio Ejército.

El sistema de Orientación Profesional, además, dota a todos los miembros del Ejército de las herramientas necesarias para que sean capaces de organizar y gestionar su carrera de la mejor manera posible, de orientarla hacia aquellas facetas profesionales que más les interesen y de desarrollar su propio proceso de toma de decisiones. A su vez, a la Institución le ayuda a cubrir sus necesidades cualitativas y cuantitativas en cada área de competencia con las personas más capaces o idóneas, adecuando los perfiles y las trayectorias profesionales del personal del Ejército, gestionando el talento, desarrollando las aptitudes que precisa cada militar para afrontar los cambios y retos a los que deberá enfrentarse tanto desde el punto de vista personal como de su carrera profesional, y procurando ayudar a todos y cada uno de ellos a encontrar su camino vocacional, estimulando su motivación, desarrollo profesional y realización personal.

Para poder tomar decisiones, las personas y las instituciones deben disponer de datos fiables. Por eso la orientación profesional en el Ejército se concibe como un proceso continuo y personalizado de información, asesoramiento, tutorización, motivación y apoyo a la toma de decisiones de carácter profesional o formativo, de tal forma que permita a los militares determinar unas metas realistas para su desarrollo profesional facilitando, al mismo tiempo, el seguimiento de los avances y logros que se alcanzan a lo largo de la carrera. Es un conjunto de medidas que, en definitiva, pretenden aprovechar mejor las capacidades de sus componentes, entendiendo que el óptimo funcionamiento del Ejército se consigue gracias a su capital intelectual y a la inteligencia colectiva, y que se materializa asignando a las personas los puestos donde mejor pueden cumplir sus cometidos, donde puedan encontrarse más realizados profesionalmente y donde mejor puedan interactuar con otros.

Al hablar de desarrollo profesional bien es cierto que los ejércitos disponen de ciertas ventajas en comparación con las que pueden encontrarse en otros ámbitos profesionales: la regulación de la carrera, la permanencia y fidelización de sus componentes, la regulación de la promoción y de los cambios de puesto de trabajo, el acceso a la información de los currículos profesionales, los sistemas de valoración y evaluación de capacidades y de desempeño, etc. Todo este marco normativo permite organizar de manera fiable y coherente la orientación profesional, desde los inicios hasta el final de la carrera, facilitando incluso la desvinculación de las Fuerzas Armadas para aquellos que lo deseen.

Nada de este sistema se podría llevar a efecto sin la existencia de una estructura especializada, formada por un equipo con gran experiencia y expertos en diversas disciplinas de gestión de recursos humanos, que acceden al puesto tras una rigurosa selección y a los que se les proporciona la formación complementaria necesaria. Jornadas, seminarios, cursos de *coaching*, atención al público, herramientas de gestión, etc., son algunas de las formaciones adicionales que reciben para mejor realizar su trabajo.

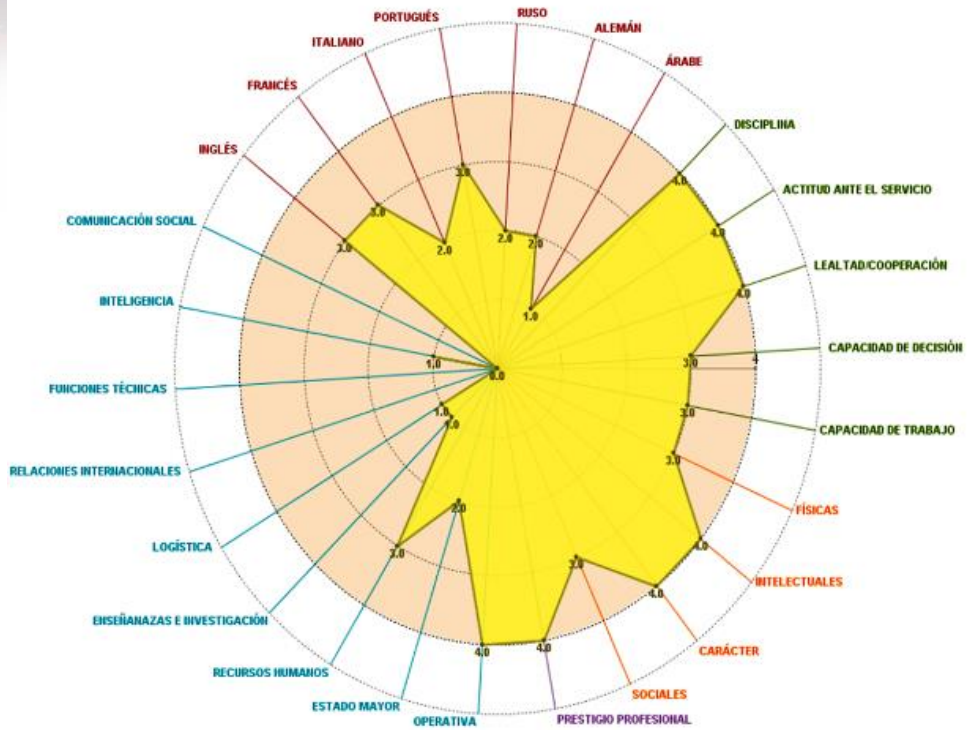
La orientación profesional en el Ejército está organizada en tres grandes fases:

1. Orientación vocacional, que se desarrolla durante el periodo formativo de los militares en los diversos centros de formación existentes en el Ejército, en los que se ayudará a los alumnos a descubrir los campos de actividad profesional dónde reúnen mayores aptitudes y habilidades, donde se les explicará el diseño de su perfil de carrera, así como el sistema de orientación profesional y las interacciones que éste tendrá con cada uno de ellos a lo largo del desarrollo de su carrera militar.
2. **Orientación para el desarrollo profesional**, que se realiza a lo largo de toda la vida militar, comenzando una vez finalizan los periodos de formación. Es, lógicamente, la fase más completa del sistema y en ella se centra este documento.
3. Orientación para la desvinculación con las Fuerzas Armadas, que se realiza en los periodos previos a dejar las Fuerzas Armadas manteniéndose posteriormente durante un periodo de dos años para aquellos que lo requieran.

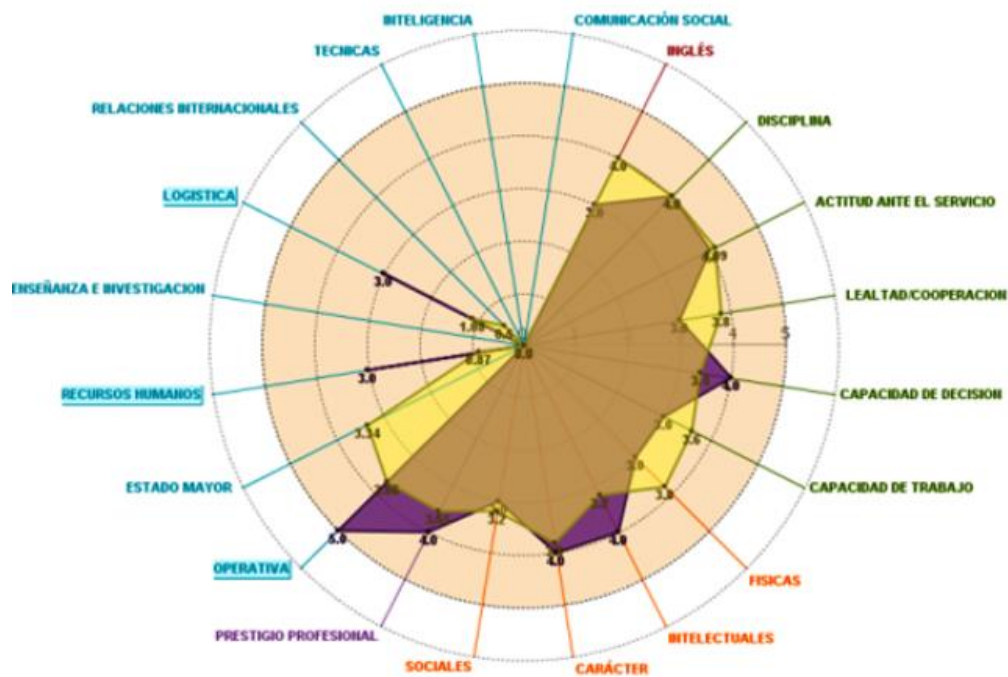
Tal y como se ha mencionado, la etapa más significativa y amplia de todo el proceso es la que tiene como objetivo potenciar el desarrollo profesional de los militares, y abarca todo el periodo de vida laboral. Para conseguirlo se desarrollan un gran número de acciones de diferente calado y amplitud; las más significativas son las siguientes:

En primer lugar, el Ejército pone una serie de equipos especializados a disposición permanente de todos sus miembros, gracias a los cuales cualquier militar puede contactar con el tutor que tiene asignado para consultar y solicitar cualquier asesoramiento que afecte a su vida profesional. Los medios de contacto son diversos: *e-mail*, telefónico, videoconferencia o entrevista personal, y absolutamente todos los miembros del ejército tienen asignado un tutor específico con acceso a la información oficial disponible para poder analizar las solicitudes que se realizan e informar y asesorar con rigurosidad, y en directo.

En segundo lugar, cualquier oficial del Ejército tiene acceso permanente a un paquete de información personal. En ese paquete todo oficial puede consultar su perfil profesional (que es actualizado cada 15 días por los equipos de orientadores) y así conocer en qué facetas o competencias destaca o en cuales presentan carencias.

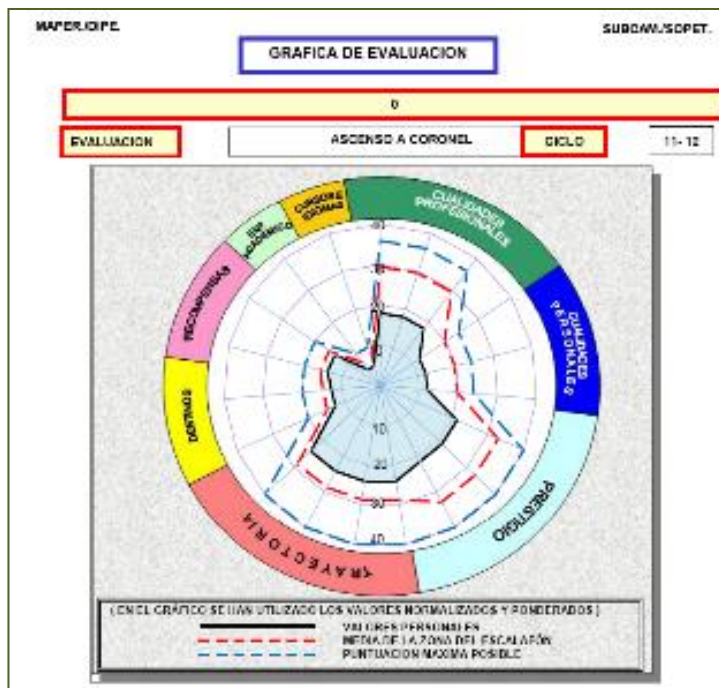


Además, esas competencias se pueden comparar con la media del grupo con el que se le evalúa, lo cual le da una referencia inicial y genérica de sus posibilidades de promoción así como en qué aspectos destaca, o en que otros está por debajo de sus compañeros.



Dentro de este *pack* informativo, también dispone de la opción de analizar y comparar la idoneidad de su perfil profesional con los requerimientos que se piden en un puesto de trabajo determinado y concreto, comprobando así el grado de convergencia de ambos y disponiendo de información previa sobre sus opciones antes de solicitarlo.

En tercer lugar, esa información permanente antes citada se complementa con otra periódica que se aporta momentos concretos. Al igual que cualquier otra profesión, en la carrera militar existen puntos clave en los que la toma de una decisión determinada tiene una trascendencia enorme en el desarrollo del resto de la carrera y condiciona para siempre el rumbo de la trayectoria profesional. Esos hitos están perfectamente identificados gracias a la normativa que rige el desarrollo de la carrera militar. Por ello, y para que todos puedan disponer de información suficiente y adoptar la decisión más adecuada en esas encrucijadas, los equipos de orientación emiten una serie de informes personalizados donde se explican a los militares las opciones existentes en las diversas trayectorias profesionales posibles, así como las consecuencias y trascendencia de tomar una vía u otra. Esos informes se conocen como “Informes de apoyo a la trayectoria”, y se emiten de oficio y sin necesidad de ser solicitados.



La cuarta de las acciones relevantes está relacionada con los resultados de las evaluaciones a las que periódicamente están sometidos los miembros del Ejército. Tras cada Evaluación, los equipos orientadores remiten a cada evaluado un “informe post-evaluación” donde se incluye un análisis aclaratorio del porqué de los resultados obtenidos.

Los datos estadísticos de las consultas efectuadas en el año 2015 son significativos e indican la preocupación de los militares por el devenir de su carrera: 132.000 consultas de perfiles personales, 6.000 consultas en la comparativa del perfil personal

con un puesto de trabajo, 55.000 consultas de resultados de la evaluación, 48.000 consultas a los informes post-evaluación y 42.000 consultas en los informes de apoyo a la trayectoria.



Para facilitar más aún el acceso a la información profesional, a finales de 2015 se diseñó y puso en servicio una APP para dispositivos móviles por medio de la cual cualquier miembro del Ejército puede consultar en cualquier momento o situación las vicisitudes profesionales generales que le pueden afectar; la APP le permite también contactar con su orientador tanto si se encuentra en territorio nacional como si se encuentra en operaciones exteriores.

Las siguientes dos iniciativas están directamente ligadas a la gestión del talento. La quinta comprende una serie de acciones tutoriales y de *coaching* enfocadas a cuadros directivos intermedios y superiores cuyo objetivo es hacer converger aquellos méritos que hacen destacar a determinados oficiales, con su capacidad y, por lo tanto, con su idoneidad y potencialidad para ocupar futuros puestos; todo ello permite encauzar el tramo final de su carrera en función de sus aptitudes, trayectoria e intereses, de modo que el rendimiento en los futuros destinos sea el adecuado. En un año dos Generales realizan alrededor de 150 entrevistas personalizadas, que se producen en el momento en el que la carrera entra en la antesala (3-4 años antes) de la zona en la que se van a empezar a ocupar puestos de alta dirección.

Con estas tutorías también se pretende proporcionar a la Institución la información necesaria y la capacidad de reacción suficiente para que los oficiales llamados en el futuro a ocupar esos puestos de alta dirección en las Fuerzas Armadas puedan prepararse, complementar o consolidar aquellas competencias que les serán necesarias entonces, y de las que actualmente pudieran carecer en algún grado.

El sexto grupo de acciones responde a satisfacer las necesidades de los diferentes organismos de la Institución que disponen de puestos libres en su estructura y necesitan cubrirlos con perfiles críticos o de especial relevancia. En esta ocasión el área de orientación actuará a modo de “headhunter” identificando al personal más idóneo facilitando la gestión por competencias. Para ello ha desarrollado una serie de herramientas de apoyo que posibilitan realizar un estudio de idoneidad entre el personal que cumple esos requerimientos, seleccionarlos, sondear su voluntariedad (o no, según los casos) y proporcionar dicha información a los órganos de decisión de forma que les permita seleccionar al candidato más adecuado. Con este procedimiento, los esfuerzos se centran en ese grupo de militares más idóneos asegurando que sus competencias se ajustan a lo que requiere el puesto, consiguiéndose así un óptimo desempeño en muy breve espacio de tiempo.

La última de las grandes etapas de la orientación profesional en el Ejército está concebida para facilitar la desvinculación de las Fuerzas Armadas. Para ello se han establecido una serie de acciones que tienen por objetivo facilitar la reincorporación laboral en la vida civil a todo aquel militar que, por la razón que sea, vaya a dejar el Ejército. Aunque no es la única, la actividad más representativa quizás sea el Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar (SAPROMIL), en el cual las empresas (incluyendo la Administración del Estado) y los militares que dejan el Ejército vuelcan en una página web sus necesidades y aspiraciones para ofrecer/buscar trabajo. Esta iniciativa, que es relativamente reciente, está empezando a rodar y se estima que sus frutos irán en aumento a medida que se consoliden los procedimientos, las actividades y los contactos puestos en marcha.

El proyecto de orientación profesional en el Ejército navega ya a velocidad de crucero. No es una iniciativa estática puesto que no todas las áreas están aun plenamente desarrolladas, y es necesario incorporar mejoras a medida que evolucionan las necesidades tanto de la institución como de los militares, y a medida que la experiencia nos muestra las lecciones aprendidas de cada decisión tomada.

Paso a paso se va perfilando como una herramienta cada vez más demandada entre sus miembros que ayuda a disponer de militares de la mejor calidad profesional y humana, comprometidos y que desarrollen su trabajo en puestos que satisfagan sus aspiraciones, que les permita el mejor desarrollo profesional, y que concilien dentro de lo posible sus aspiraciones profesionales, familiares y personales con las necesidades del Ejército.

© Gonzalo Sánchez Urbón  
© Know Square S.L.