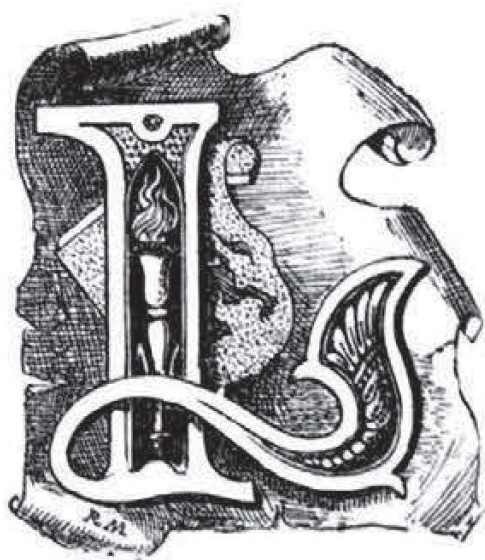


CAPTACIÓN DE TALENTO EN LA ARMADA. DESAFÍOS ANTE EL NUEVO ESCENARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

David ALMEIDA GARCÍA
Magíster en Dirección y Desarrollo del Talento en la Defensa



OS militares profesionales de Tropa y Marinería (MPTM) constituyen la base de las Fuerzas Armadas y establecen inicialmente su relación de servicios profesionales mediante compromisos de carácter temporal. La posibilidad de acceso a MPTM se materializa en dos convocatorias al año, denominadas ciclos. El objetivo por tanto es cubrir las vacantes de Tropa y Marinería en cantidad y calidad para poder atender las distintas necesidades de la defensa en general y de la Armada en particular.

La Armada también está inmersa en la lucha por captar a los más aptos para el desempeño y no puede ser ajena a diseñar una «oferta de valor ganadora» para atraerlos. Esta «propuesta de valor» es lo que un empleado recibe de una empresa o institución a cambio de su servicio —desde las prestaciones formales hasta las experiencias subjetivas—, y debe basarse en realidades, ya que ha de resultar atractiva, tanto para captar como para conservar al empleado (1).

A todos los que amamos nuestra Armada y formamos parte de ella nos gustaría que el resultado de ser marinero o infante de marina se pudiera

(1) MICHAELS, E.; HANDFIELD- JONES, H., & AXELROD, B. (2001): «Craft a winning employee value proposition», en *The war for talent* (pp 40-68). McKinsey & Company (ed). Harvard Business School Press.

«vender solo», contar con una masa de jóvenes con verdadera vocación para el servicio de las armas, con alma y espíritu de marinos. Pero, en la sociedad actual, valores atribuidos tradicionalmente a la milicia, como la disciplina o el espíritu de sacrificio, son menos comunes de lo que lo eran hace unos años. Por todo ello, podemos concluir que una gran parte del personal que se va a incorporar en cada ciclo viene movido por otras razones y motivaciones.

Con el foco en el objetivo: la generación Z

Tanto el Ministerio de Defensa de manera general (2) como la Armada en su plan particular (3) han establecido que el esfuerzo de captación debe ir orientado y adaptado a un público objetivo prioritario, cuyo intervalo de edad se sitúe entre los 15 y los 29 años, etapa que sería coincidente con la denominada generación Z. Pero... ¡empecemos por el principio!: ¿qué queremos decir exactamente con el término «generación»?

De una manera sencilla y práctica, un determinado grupo conforma una generación sociológica o con identidad propia cuando lo componen personas

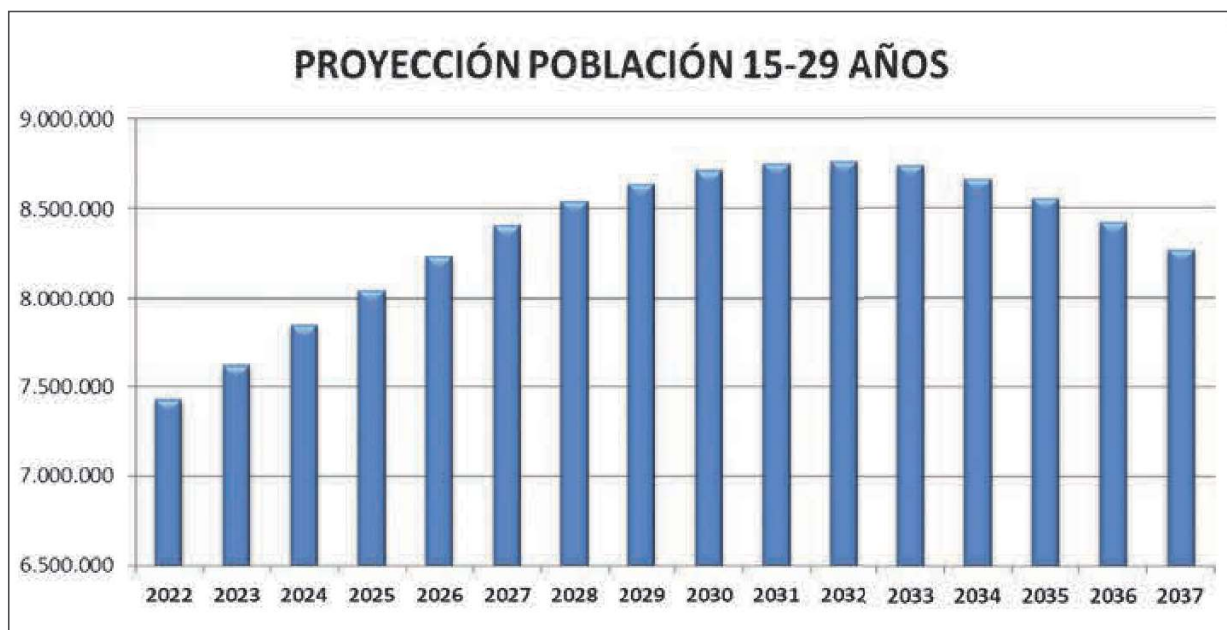


Figura 1. Proyección del público objetivo en España en el período 2022-2037. (Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística de marzo 2023)

(2) Plan Permanente de Captación y Reclutamiento del director general de Reclutamiento y Enseñanza Militar (31 de marzo de 2009).

(3) Plan Particular de Reclutamiento de la Armada para el año 2023 del almirante jefe de Personal (21 de diciembre de 2022).

que, perteneciendo al mismo margen de edad, comparten una serie de influencias culturales en su etapa de desarrollo y juventud (4).

Los integrantes de la generación Z han nacido en la era digital, son grandes consumidores de nuevas tecnologías, destacan por ser autodidactas, por su capacidad creativa e innovadora y por su agilidad para originar, modificar y transmitir la información. Sufren una fuerte dependencia a tener que ser continuamente aceptados a través de las redes sociales, reclamando atención y aprobación constantes, para lo cual no dudan en recurrir a distorsionar su imagen con filtros. El «no obtener la repercusión social que esperan es para ellos un fracaso, una frustración emocional que a veces tiene consecuencias graves» (5).

También se diferencian de las generaciones precedentes por su mirada más global y abierta al mundo y por su visión general de la vida, en la que el trabajo, los asuntos personales y el ocio se mueven en un mismo nivel de prioridades, junto con unas aspiraciones profesionales más dinámicas que contrastan con la percepción laboral más conservadora de la generación de sus padres (6).

Su llegada al mundo laboral no está exenta de conflictos. La mayor parte de ellos consideran positivos aquellos empleos que les permiten mejorar su vida personal (7), son menos tolerantes con los ambientes autoritarios y valoran más positivamente factores como la conciliación, el buen ambiente laboral, la capacidad de I + D y de ética de la compañía y la posibilidad de avanzar en su carrera profesional, frente a otros aspectos como la estabilidad y los salarios más elevados (8).

En la figura 2 podemos observar los resultados obtenidos a una pregunta de múltiples respuestas realizada en una encuesta en la que se exponían diferentes razones por las que los encuestados se podrían llegar a plantear el ingreso como militares temporales en la Armada. Todos ellos están muy en línea con los atributos asociados a la generación Z antes mencionados.

(4) El término «generación sociológica» fue acuñado por el sociólogo alemán Karl Mannheim en su obra *El problema de las generaciones*, publicada en 1928. En este libro, Mannheim argumenta que las personas nacidas en períodos históricos similares y que experimentan eventos y procesos sociales parecidos tienden a tener una perspectiva y un conjunto de valores compartidos. MANNHEIM, K.: *El problema de las generaciones*, en *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n.º 62, 1993 (ejemplar dedicado al autor), pp. 193-244.

(5) CRITIKIÁN, D. M., & MEDINA, M. (2021): «Redes sociales y la adicción al like de la generación Z». *Revista de Comunicación y Salud*, 11, pp. 55-76.

(6) VILANOVA, N., & ORTEGA, I. (2017): *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma Actual.

(7) LESLIE, B.; ANDERSON, C.; BICKHAM, C.; HORMAN, J.; OVERLY, A.; GENTRY, C.; CALAHAN, C., & KING, J. (2021): «Generation Z. Perceptions of a positive workplace environment». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, pp. 171-187.

(8) VILANOVA, N. (2019): «Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials». *Revista Economistas*, 161(1), pp. 43-51. Colegio de Economistas de Madrid.



Figura 2. Razones por las que plantearse el ingreso como MPTM en la Armada. (Elaboración propia) (9)

Las principales conclusiones que podemos extraer es que apenas un 15 por 100 se decantaría por servir en la Armada por dos de los motivos más vocacionales que se les atribuyen a los militares, es decir, aquéllos relacionados con la participación en operaciones y con el manejo de las armas, bastante por debajo de los que declaran que no se unirían en ningún caso (casi un 22 por 100).

El sueldo tampoco ocupa un lugar preferente entre los encuestados, ya que aparece en cuarto lugar, empatado con conocer gente y recorrer mundo y por detrás de las tres opciones más relacionadas con el desarrollo profesional y personal: la formación que obtendrían para encontrar mejores oportunidades, las garantías de conseguir una ocupación tras finalizar el compromiso y la posibilidad de permanecer en la Armada como militares profesionales (10).

(9) ALMEIDA, D. (2023): *Captación de talento en la Armada. Desafíos ante el nuevo escenario de los Recursos Humanos*. Trabajo Fin de Máster. Universidad Complutense-Escuela de Guerra Naval.

(10) Ídem.

Organización enfocada a la captación

La política de reclutamiento, tanto en su fase de información como en la de captación, es dirigida de manera centralizada por el Ministerio de Defensa. El Real Decreto 372/2020, de 18 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa, establece que corresponde a la Subdirección General de Reclutamiento y Desarrollo Profesional de Personal Militar y Reservistas de Especial Disponibilidad, de la Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar (DIGEREM), dependiente de la Subsecretaría de Defensa, la implantación del Plan Permanente de Captación y Reclutamiento (11) en el ámbito del Ministerio de Defensa. El plan busca conseguir una mayor coordinación e integración de esfuerzos de los Ejércitos y la Armada con el fin de optimizar los recursos humanos, económicos y materiales disponibles, desarrollando acciones y actividades orientadas a la información en lo referente al ámbito profesional dentro de las Fuerzas Armadas y dirigidas al público general, así como a la posterior captación del personal.

Por otro lado, los Ejércitos y la Armada determinan sus propios objetivos en materia de reclutamiento a través de sus estructuras organizativas,



Escudo de la DIGEREM. Ministerio de Defensa.
(Fuente: *publicaciones.defensa.gob.es*)

(11) Plan Permanente de Captación y Reclutamiento, de 31 de marzo de 2009 (actualización de 2010), del director general de Reclutamiento y Enseñanza Militar.

reforzando los intereses generales y coordinando el mensaje del Ministerio de Defensa en su propio plan particular (12). Todas las acciones de información y captación (INFOCAP), así como el resto de las actividades de reclutamiento del plan anual, son contabilizadas y cuantificadas, y se informa de las mismas a las áreas funcionales de reclutamiento y orientación laboral de las delegaciones y subdelegaciones de Defensa (SDD) para su posterior consolidación y análisis por la DIGEREM. Las SDD no disponen de captadores, por lo que solicitan el apoyo de la Armada y de los Ejércitos en sus áreas de influencia para llevar a cabo las actividades de captación que programan.

Dentro de la estructura organizativa de la Armada, corresponde a la Sección de Reclutamiento de la Subdirección de Reclutamiento e Integración (SUBDIREC) la planificación y el desarrollo de todo lo relacionado con la política de reclutamiento, incluyendo las misiones de información y captación y la coordinación de todas las actividades que se llevan a cabo de manera efectiva a través de una organización periférica con dos tipos de unidades especialmente enfocadas a las tareas de información y captación (13). Hablamos



Figura 3. Localización de SAR y PIN en la geografía española. (Fuente: SUBDIREC 2023)

(12) Ídem.

(13) Norma Permanente de Organización 3/2021 del almirante de Personal. Sección de Reclutamiento.



Sede del Organismo de Apoyo al Personal en Ferrol. (Foto: Armada)

de las Secciones de Apoyo al Reclutamiento (SAR), subordinadas a los Organismos de Apoyo al Personal (OAP), y los Puntos de Información Naval (PIN), que están encuadrados orgánicamente en algunas comandancias navales bajo la dependencia funcional de la SAR del área geográfica correspondiente.

La distribución por todo el territorio nacional de las SAR coincide con la de las áreas de influencia geográfica tradicionales de la Armada. A primera vista, la distribución territorial enfocada a la captación es prácticamente inexistente en el norte y en el interior de España. Esto se intenta paliar de dos maneras: con medios móviles, las denominadas Unidades Militares de Información y Captación (UMIC), y mediante la participación en las actividades generales de captación que organizan las SDD (14) en esas zonas. El personal destinado en estas unidades se encuentra sometido a un proceso estricto de selección —regulado mediante instrucción (15)— para valorar el grado de adecuación de los candidatos a la especificidad del puesto de trabajo. Éste debe poseer las siguientes cualidades: extroversión, estabilidad emocional, responsabilidad, espíritu de equipo, iniciativa personal, liderazgo, capacidad

(14) Programa de actividades de captación 2023. DIGEREM.

(15) Instrucción Permanente de Organización 1/2019, del almirante jefe de Personal, por la que se regula el procedimiento de pruebas para la asignación de vacantes en las Secciones de Apoyo al Reclutamiento (SAR) de los Organismos de Apoyo al Personal (OAP) y Puntos de Información (Sección de Motivación) de las comandancias navales.

de comunicación, corrección en la conducta, policía e imagen personal adecuadas, buena forma física, afabilidad en el trato o actitudes como el entusiasmo y la ilusión por la profesión.

Si observamos esta distribución geográfica y analizamos la procedencia de la mayor parte del personal que ingresa en la Armada en los diferentes ciclos, existe una relación entre la falta de implantación de estructuras de captación y la ausencia de reclutamiento en ciertas áreas, tal y como se refleja en la figura 4, correspondiente a la distribución porcentual del Ciclo II de 2022 para el conjunto del Cuerpo General de la Armada y del Cuerpo de Infantería de Marina en las áreas de influencia de los distintos centros de selección (CSEL) que se integran en algunas subdelegaciones de Defensa.

Casi el 90 por 100 de los reclutados en el Ciclo II-2022 procedían tan sólo de nueve CSEL, que representaban menos del 40 por 100 de la población objetivo de España en ese año (16).

La captación, todo un arte

Para conseguir captar la cantidad suficiente de candidatos para cubrir la demanda anual de MPTM para la Armada, el Plan Particular de 2023 establece distintas líneas de acción, entre las que figuran:

- a) Impartir conferencias en centros educativos al público objetivo. Es la actividad más frecuente de todas las que se programan. Los reclutadores

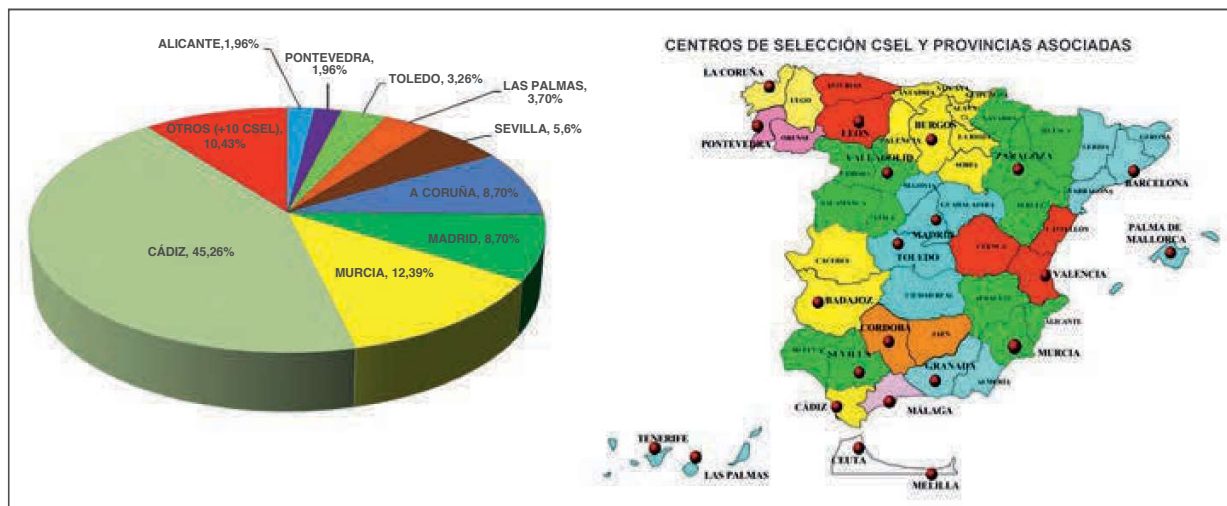


Figura 4. Distribución Ciclo II-2022 y CSEL. (Elaboración propia con datos de la DIGEREM)

(16) Datos procedentes del Instituto Nacional de Industria y de la Dirección de Enseñanza Naval (DIENA), Sección de Tropa y Marinería.

- se despliegan en aquellos institutos que desean colaborar. En las charlas se difunde la imagen de la Armada y las diversas formas de acceso a la profesión militar siguiendo lo establecido en las guías. No hay interacción posterior con el reclutador.
- b) Celebrar jornadas de convivencia con colegios y centros de formación de empleo. Actualmente estas actividades no se están llevando a cabo de manera regular.
 - c) Potenciar la difusión de información por medios telemáticos, especialmente a través de la aplicación «Reclutamiento Armada». Esta *app* lleva algo más de 1.000 descargas en Android e IOS desde 2020 (17), y en ella se puede obtener la documentación relativa a los procesos selectivos, proporciona acceso a contenidos multimedia institucionales e incluye noticias de eventos relacionados con el reclutamiento. No obstante, las valoraciones globales para Android no son buenas: 2,5 sobre 5 (18).
 - d) Organizar visitas de centros educativos a buques en sus escalas y a unidades de Infantería de Marina aprovechando las salidas al campo, en coordinación con las SDD, comandancias navales y las propias unidades. Generalmente las visitas programadas de colegios e institutos se llevan a cabo en las semanas en que se celebra el Día de las Fuerzas Armadas (DIFAS) o mediante solicitudes cuando los buques y unidades están en el puerto base.
 - e) Apoyar a los CSEL a través de las SAR y los PIN en los procesos de selección, haciendo tareas de captación, principalmente de las especialidades menos solicitadas.
 - f) Participar en ferias y eventos.
 - g) Aumentar la información en redes sociales sobre los procesos selectivos en coordinación con la Oficina de Comunicación Social (OCS). El uso de las redes en la Armada está centralizado en la OCS, dependiendo directamente de AJEMA. La publicación de mensajes a través de redes sociales es una herramienta indispensable para la difusión de información y se encuentra en continua evolución. En 2019, Facebook (19) era la reina indiscutible de las redes, pero los gustos han variado enormemente desde entonces y esta plataforma apenas es usada de forma habitual por las nuevas generaciones. Los actuales hábitos de los seguidores de redes sociales se basan en la visualización

(17) Datos de enero de 2024 de Google Play.

(18) Ídem.

(19) LÓPEZ-IGLESIAS, M.; TAPIA-FRADE, A., & RUIZ-VELASCO, C. (2023): «Patologías y dependencias que provocan las redes sociales en los jóvenes nativos digitales». *Revista de Comunicación y Salud*, 13(1-22), pp. 3-4.

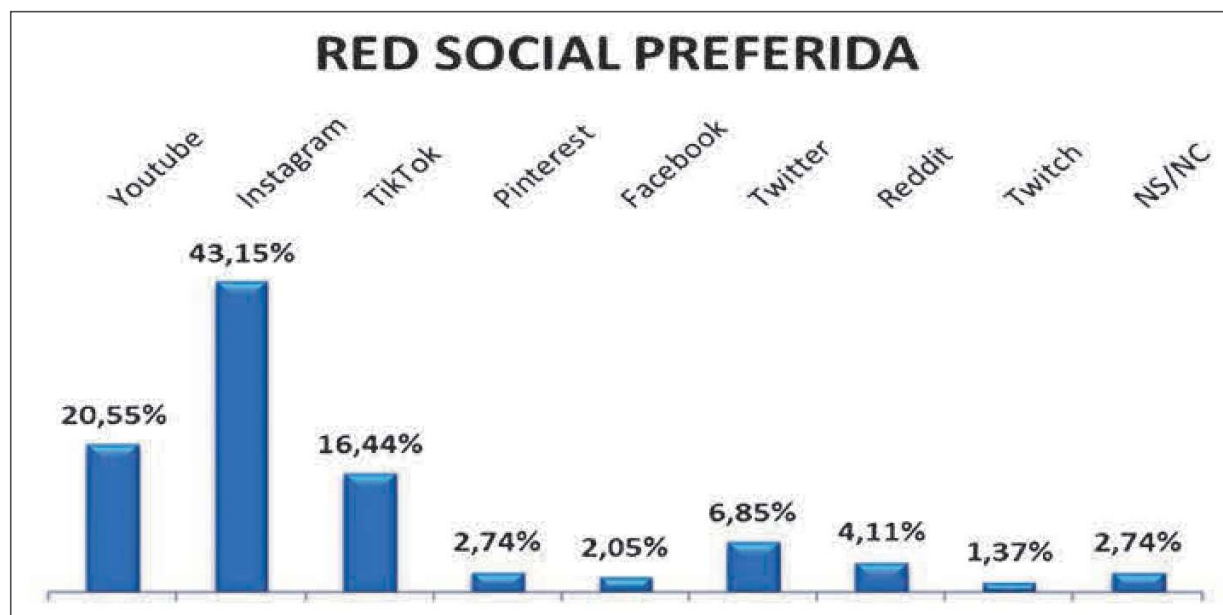


Figura 5. Redes sociales preferidas de los encuestados. (Elaboración propia) (20)

de vídeos muy cortos o de imágenes animadas en sucesión, llamadas *reels*, con los que interactúan a través de «reacciones».

En la figura 5 podemos ver los resultados de la encuesta realizada durante el período marzo-abril de 2023 a cerca de 200 jóvenes de toda España, en la que se les preguntaba por sus preferencias en redes sociales, con resultados muy en línea con otros estudios efectuados en distintos medios (21), de los que se deduce que Instagram y YouTube son, con diferencia, las redes de referencia de la generación Z, emergiendo TikTok como la tercera en valoración.

Estado de reclutamiento en otras fuerzas armadas occidentales

La preocupación por alcanzar un número suficiente de efectivos es común en todas las naciones que conforman la OTAN en momentos en que la inseguridad producida por la guerra en Ucrania, el conflicto palestino-israelí y las tensiones en el mar Rojo y en el Lejano Oriente están llevando en paralelo a un rearme generalizado.

En el caso de Estados Unidos, sus Fuerzas Armadas están atravesando una crisis de personal que se ha visto acentuada en 2023. La US Navy tuvo que

(20) Ídem.

(21) ALMEIDA, D. (2023): *op. cit.*

adoptar diferentes medidas extraordinarias de captación durante 2022, como ofrecer mayores primas económicas, aumentar el requisito de edad máxima e intensificar las campañas de reclutamiento (22).

Entre las causas de estas dificultades de captación, habría que destacar el decrecimiento de la reputación de las Fuerzas Armadas, en mínimos históricos desde 2018 (23), y el cada vez mayor desinterés de los jóvenes norteamericanos por la milicia. Actualmente, sólo el 9 por 100 entre los 16 a 21 años estaría dispuesto a ser reclutado (24).

En lo que se refiere a otras fuerzas armadas de nuestro entorno, más próximas en capacidades o con problemáticas sociales similares a las españolas, destacamos:

- Las Fuerzas Armadas Canadienses (CAF) actualmente cuentan con 12.000 vacantes sin cubrir; hay estudios que achacan esta crisis de reclutamiento a los cambios producidos en su sociedad (25). Existe una falta de compatibilidad entre una organización altamente disciplinada y jerárquica —como son los ejércitos— con la libertad profesional, el crecimiento personal y la estabilidad familiar que reclama la generación Z. Las CAF no son capaces de competir con estas ventajas que ofrece el sector privado (26). Para luchar contra esta situación, Canadá ha optado por medidas como la admisión en sus Fuerzas Armadas de extranjeros con el mínimo requisito de ser residentes (27).
- En el Reino Unido se están produciendo de nuevo serios problemas de captación y retención tras dos años de excelentes registros al alza en 2020 y 2021, con una caída en 2022 superior al 30 por 100. En el caso de la Royal Navy, la tasa de reclutamiento es un 22 por 100 inferior respecto a la de los Ejércitos, y recientemente se ha tenido que llegar a la inmovilización indefinida de dos fragatas del *Tipo 23* por falta de

(22) IBARNO, D., & BENSANEL, N. (2023): «Addressing the US Military Recruiting Crisis», <https://warontherocks.com/2023/03/addressing-the-u-s-military-recruiting-crisis/>

(23) 2022 National Defense Survey. Executive Summary. Ronald Reagan Presidential Foundation & Institute. Prepared by Beacon Research and Shaw & Company Research, November 2022.

(24) HARRISON, D. (2022): «Secretary of the Army Christine Wormuth's Remarks to the 2022». *AUSA Opening*, https://www.army.mil/article/260969/secretary_of_the_army_christine_wormuths_remarks_to_the_2022_aua_opening_ceremony_october_10_2022as_prepared

(25) BEY-OUESLATI, R. (2022): *Organizational structure modernization* [Monografía]. JCSP 48 Service Paper-Canadian Forces College, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/24/305/Bey.pdf>

(26) YOO, J. (2022): *The Fight for Technical Talent*. JCSP 48 Service Paper-Canadian Forces College, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/24/192/Yoo.pdf>

(27) SACHDEVA, R. (2022): «Canadian Armed Forces now allowing permanent residents to enlist amid low recruitment». *CTV News*, <https://www.ctvnews.ca/canada/canadian-armed-forces-now-allowing-permanent-residents-to-enlist-amid-low-recruitment-1.6140993>

personal (28). El principal motivo que se atribuye a esta situación es la crisis económica que atraviesa el país en los últimos tiempos, que hace poco atractiva la opción de unirse a la Fuerzas Armadas por la escasa competitividad retributiva que ofrecen actualmente (29). Las soluciones innovadoras en el Reino Unido ante la disminución de la captación incluyen el empleo de la inteligencia artificial para adaptarse a un público cada vez más diverso (30).

- Por último, en Alemania también se viven problemas de reclutamiento que se han traducido en un déficit de personal en sus ejércitos (31). Como remedios a esta situación, las propuestas de captación en las FF. AA. alemanas se centran en soluciones de «cercanía», promovándose medidas como la organización de actividades que aproximen los ejércitos a la sociedad. Además, el Ministerio de Defensa alemán cuenta con una atractiva y potente herramienta de reclutamiento *online* (32) que facilita la interacción directa de los reclutadores con el público objetivo y guía a los posibles candidatos en la elección del ejército, cuerpo, escala y especialidad que más se adapte a su perfil competencial.

Análisis del estado actual de reclutamiento en la Armada

En líneas generales, en los últimos años la situación estaba siendo muy positiva, con ratios (relación candidatos/plazas ofertadas) bastante elevados y estables, que podrían interpretarse como un buen momento en las tasas de captación. Sin embargo, y en consonancia con lo que está sucediendo en otros países de nuestro entorno, en el ejercicio 2023 se han comenzado a detectar descensos en las solicitudes de ingreso como MPTM en las Fuerzas Armadas (33). Aunque es una señal inicial y no están en riesgo los objetivos marcados, la experiencia de lo que está sucediendo con otros países indica que la tendencia podría mantenerse a lo largo de 2024.

(28) SHERIDAN, D. (2024): «Navy has so few sailors it has to decommission ships». *The Telegraph*, <https://www.telegraph.co.uk/news/2024/01/04/royal-navy-few-sailors-decommission-ships-new-frigates/>

(29) THOMAS, R. (2022): «UK military sees 30% decline in regular forces recruits». *Army Technology* (consultado el 12 de abril de 2023), <https://www.army-technology.com/features/uk-military-sees-near-30-decline-in-people-joining-regular-forces/>

(30) ARTHUR, J. (2023): «Royal Navy deploys AI assistant tool to step up recruitment». *PMW*, <https://www.performancemarketingworld.com/article/1819605/royal-navy-deploys-ai-assistant-tool-step-recruitment>

(31) SPANJAART, J. (2022): «The state of military recruitment and retention: Shortages are everywhere». *Totalent*, <https://totalent.eu/the-state-of-military-recruitment-and-retention-shortages-are-everywhere/>

(32) *Berufe Radar*. Bundeswehr (2024), <https://www.berufesradar.de/>

(33) Datos de la Jefatura de Personal de la Armada.

Conclusiones

Las Fuerzas Armadas se encuentran continuamente en la tesitura de tener que atender sus necesidades de personal joven y suficientemente capacitado para ocupar aquellos puestos que son, *a priori*, los menos atractivos desde el punto de vista vocacional, tal y como sucede con las vacantes de Tropa y Marinería. Captar a los más idóneos supone cada día un reto mayor. Estamos en un mundo en el que las ofertas de valor estándar para solucionar los problemas de reclutamiento —como recurrir a los incentivos económicos o a la posibilidad de alcanzar la estabilidad laboral permanente a través de un trabajo indefinido— comienzan a no surtir el mismo efecto para atraer a la generación Z, al contrario de lo que sucedía con las anteriores.

Se puede afirmar que, al menos durante los próximos 10 años, el mayor problema no será la tendencia demográfica, sino que empiezan a pesar otros condicionantes relacionados con la realidad social que se vive, además de otras carencias que se reseñan a continuación:

- a) La más significativa es la ausencia de un plan permanente de captación que esté en línea con lo que la generación Z demanda. El actual Plan Permanente de Captación y Reclutamiento es de 2009 y, aunque el Plan Particular de la Armada de 2023 supone de manera autónoma un salto cualitativo en este sentido al contemplar vías como las redes sociales y las aplicaciones como poderosas herramientas de captación, se debe tener en cuenta que la Armada está supeditada siempre en su mensaje a reforzar los intereses generales bajo la coordinación de la DIGEREM en su plan particular.
- b) Falta de presencia y cantidad de actividades de INFOCAP fuera de los lugares tradicionales. Esto es un condicionante para que la Armada sea conocida más allá de sus zonas de influencia.
- c) Existe una dependencia de la provincia de Cádiz demasiado grande para el reclutamiento en las Fuerzas Armadas, en general, y en la Armada en particular. Por contra, la captación es prácticamente inexistente en comunidades como Cataluña, País Vasco, Navarra y La Rioja.
- d) Aunque la Armada cuenta con un mecanismo bastante exigente para la selección de los reclutadores, sería muy útil proporcionarles una formación adicional en técnicas de captación para alinear el discurso de los ponentes, tanto con lo que marcan los planes general y particular de reclutamiento como con el punto de vista que reclama la generación Z.