

Retener el talento, una tarea fundamental del liderazgo

John Griffiths

Jefe de estudios de AthenaLab

Marcelo Masalleras

Investigador AthenaLab

La constante evolución de la sociedad impacta de manera determinante en el mercado laboral. Cualidades como la estabilidad, el sentido de pertenencia a la organización o, simplemente, la comodidad familiar eran elementos relevantes a la hora de mantenerse en una empresa. Hoy, dadas las características de la sociedad, especialmente de las nuevas generaciones que se incorporan al mundo del trabajo, esos supuestos han cambiado. En este sentido, las Fuerzas Armadas, tanto en Chile como en el mundo, no están ajenas y deben enfrentarse a dicha realidad. Al respecto, llama la atención que Estados desarrollados, como Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Alemania, se encuentren con una evidente preocupación por la desertión del personal militar.

Las particularidades de la carrera militar hacen que la tarea de retener talento en las instituciones armadas cobre una especial prioridad. La alta especialización de algunas funciones, el alto costo de la formación y la clara cualidad vocacional hacen imposible el reemplazo de personas calificadas — particularmente, en grados superiores— desde la sociedad civil, porque además no hay

dos ejércitos o armadas en el país, lo que convierte las tareas de captar, desarrollar, emplear y retener el talento¹ en objetivos estratégicos. En el caso de la defensa nacional, los resultados sí importan, pues perder un conflicto armado o ejecutar operaciones de apoyo ante situaciones de emergencia de manera deficiente, no son opciones aceptables. Una pieza de artillería, un buque, un avión de combate o una unidad militar serán tan letales, eficientes y útiles como lo sean sus integrantes. Las armas y el equipo no piensan, no resuelven ni aprenden, son las personas las que generan las principales ventajas competitivas. Actualmente, nuestra fuerza militar está exigida con un mayor número de tareas, en un más amplio espectro de misiones y por períodos más largos de tiempo, dejando de desarrollar y mantener las capacidades y el equipo, que son esenciales para su función primordial: la defensa nacional.

Según define el diccionario de la Real Academia Española, la palabra “talento” es definida como inteligencia, aptitud o “Persona inteligente o apta para determinada ocupación”². Por su parte, Pilar Jericó³

¹ Ejército de Estados Unidos. *The Army People Strategy*. Octubre, 2019.

² Real Academia Española. Ver: <https://dle.rae.es/talento?m=form>

³ Pilar Jericó es referente internacional en temas de liderazgo, mentalidad para el cambio y gestión del talento, con múltiples publicaciones. Para

propone que tiene talento “el que alcanza resultados superiores dentro de una organización”. Por otro lado, Idalberto Chiavenato señala que, para reconocer un talento, “la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore”, por lo que no todas las personas lo tienen⁴. En síntesis, el talento se relaciona con algunas personas, su inteligencia y aptitudes para desempeñar funciones de manera destacada, capaces de demostrar ventajas comparativas que las destaquen en determinadas tareas.

En consecuencia, ¿qué ocurriría si las organizaciones —incluidas las instituciones armadas— pierden o disminuyen sus “talentos” al momento de cumplir sus tareas esenciales (defensa de la nación) y hacer frente a las cada vez más amplias y numerosas misiones que la sociedad les demanda? La respuesta es, sin duda, compleja. No está en duda que, como cualquier organización de estructura piramidal, no todos los que comienzan la carrera militar la van a terminar. Lo complejo sería que, en el camino, no se privilegie la retención del talento. En otras palabras, si bien es importante mantener a la mayoría de los que integran la fuerza (personal), tan importante o más es retener a aquellos con mayor talento. No es lo mismo retener personas que retener talento⁵.

acceder a mayor información, visitar: <https://www.pilarjerico.com/sobre-mi/>

⁴ Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. P. 49.

⁵ Munson, Peter. “If military leaders were serious about retaining talent, they’d collect some numbers on who is leaving and why”. En *Foreign Policy*, abril de 2013. Ver: <https://foreignpolicy.com/2013/04/02/if-military-leaders-were-serious-about-retaining-talent->

Muchas veces, retener y fortalecer dicho talento pasa por capacitarlos adecuadamente⁶, aun con la amenaza de que algunos abandonen las instituciones. Peor que el riesgo de desertión planteado anteriormente, es el no capacitar al elemento humano y que dicho elemento permanezca en la organización sin aportar mayormente.

Cada año, desde las escuelas matrices de las Fuerzas Armadas egresan oficiales y un cuadro permanente para cubrir las plazas que su estructura demanda. Si bien los números son relevantes, también lo es la calidad de dicho personal. Resultaría de la mayor gravedad que, eventualmente, en las ramas de la defensa existan más egresos (salidas de las plantas institucionales por diversos motivos) que ingresos. De igual manera, más crítico sería que la proporción de salidas de elementos talentosos sea superior a lo normal. Todo esto representaría una verdadera amenaza para las instituciones⁷ y para la defensa nacional en su conjunto.

Por estos motivos es que la fuga de talento debe ser una preocupación estratégica para las instituciones, en general, y para las Fuerzas Armadas y sus mandos en los distintos niveles, en particular⁸. Enfrentarlo representa una obligación fundamental, resguardando el

[theyd-collect-some-numbers-on-who-is-leaving-and-why-2/](#)

⁶ Quek Seoh Hiong, “Motivation And Retention In The SAF”. En *Pointer, Journal of the Singapore Armed Forces*. Vol 40, N°2, p. 26.

⁷ Carvajal, Ignacio. “La gestión estratégica del talento”. En *Temas Profesionales*. 2023. P. 49.

⁸ Biosca Ponce, Enrique. “La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica”. Documento de investigación 10/2016. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2016. P. 35.

interés institucional, desarrollando programas especiales para tal efecto, identificándolos como una verdadera inversión de largo plazo. Dichos programas deben tener un enfoque sistémico, íntimamente ligado al liderazgo, que potencien la organización y las personas, que se ajusten a las individualidades, que se radique en la estructura, que potencie a quienes se destaquen, y que se enfoque, principalmente, en motivar para retener el talento. No hacerlo, a largo plazo, sería como la “brillante” analogía de sacar los patines a los más aventajados.

Sin embargo, esta tarea prioritaria se enfrenta regularmente con algunos problemas organizacionales. Los más obvios y recurrentes son la burocracia y la necesidad de enfrentar las labores propias del día a día. La tentación de priorizar lo urgente sobre lo importante está siempre presente. Otros problemas más complejos de enfrentar son aquellos relacionados con la cultura organizacional. La equivocada negativa de no destacar a quienes tengan mejor desempeño, con la errada idea de no generar diferencias, es una política incorrecta, ya que no premia el talento ni termina por incentivar la mejora de los que tienen menor desempeño. Otro riesgo se relaciona con la estandarización, donde el desempeño esperado es suficiente y el sobresaliente, innecesario. Esto refleja mediocridad, muchas veces motivado por temor a mejores desempeños y al riesgo que podría representar al interés de algunas personas. Por último, quizás uno de los aspectos más delicados es que la captación, desarrollo y retención del talento es una tarea fundamental de los líderes, por lo que su desatención denota debilidad en esta función e incluso una grave irresponsabilidad. El apoyo

permanente e incondicional a los subalternos, particularmente a aquellos que desempeñan funciones de mando, es prioritario e indelegable.

Además, resulta relevante que nuestras instituciones de la defensa conozcan detalladamente a los que abandonan la organización, cuándo lo hacen (años de servicio y período del año calendario), quiénes lo hacen (categorías, rango, especialización, calificación, nivel de desempeño, etc.) y, por supuesto, por qué se retiran. Es muy distinto enfrentar la pérdida de talento si el motivo detrás se asocia a una mejor oferta salarial, problemas disciplinarios, salud incompatible o, definitivamente, desincentivo personal, ausencia de oportunidades de crecimiento, falta de aliciente y reconocimiento a quienes mejor lo hacen, incongruencia en la línea de carrera, desencanto o pérdida acumulada de motivación, entre otros factores.

Para hacer frente a la demanda por retener talento, en particular en las Fuerzas Armadas, si bien se entiende que las instituciones están preocupadas de ello y sus mandos ocupados prioritariamente, se estima que hay algunas actividades que se pueden sugerir a modo de complemento. El sistema estructurado para retener el talento debe:

- tener una visión sistémica que se radique en la estructura de las instituciones;
- contar con una planificación y coordinación centralizada, con un claro propósito, pero cuya ejecución dependa de los mandos respectivos;

- ser universal, transparente, amplio, diverso y conocido por todos los miembros;
- privilegiar a los de mejor desempeño en distintos ámbitos y tareas y no actuar con premios de consuelo;
- dar certezas y generar expectativas que después se cumplan, ofreciendo un horizonte de carrera atractivo;
- beneficiar a las instituciones y, al mismo tiempo, motivar a las personas para alcanzar un mejor desempeño;
- ofrecer beneficios, oportunidades y/o compensaciones, no como una justificación en sí mismas, sino que como un complemento atractivo a la vocación, siempre con la intención de motivar un mejor desempeño.

En síntesis, se debe hacer más atractiva la función y la carrera militar, favoreciendo un mejor desempeño, fortaleciendo ámbitos como la flexibilidad, las oportunidades de crecimiento, la compatibilidad del trabajo con la vida personal, y las certezas, compatibilizando las necesidades institucionales con las aspiraciones personales.

Las medidas para fortalecer el talento deben ser planificadas y administradas para fortalecer a la totalidad de la organización. La estrategia es identificar aquellos talentos presentes en cada ser humano sin excepción y llevarlos a un estadio de mayor desarrollo. La suma de los talentos individuales se traducirá en el talento y fortaleza institucional.

Por último, si bien este objetivo estratégico es tarea de los mandos de las instituciones

armadas en todos los niveles, la responsabilidad final en el ámbito nacional radica en las autoridades políticas a cargo de la función. Si se desea fortalecer la autoridad política sobre las Fuerzas Armadas, también se debe robustecer el sentido de responsabilidad que se deriva de ello.

John Griffiths

Jefe de estudios de AthenaLab

Marcelo Masalleras

Investigador AthenaLab

11 DE JULIO 2023