

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FIDELIZACIÓN

DE LA TROPA Y MARINERÍA PROFESIONAL

EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS

Ignacio García Palomero

Escuela Militar de Ciencias de la Educación y Enseñanza.

Introducción

Al ser la defensa una función más de la Administración del Estado, puede y debe revalorizarse como misión de su organización, garantizando la seguridad colectiva. Se puede afirmar que las misiones de las Fuerzas Armadas en los escenarios actuales, se sintetizan en tres: impedir cualquier tipo de agresión y, en caso necesario, responder a ella; participar plenamente, con aliados, en la seguridad y defensa colectivas, en la medida de las posibilidades nacionales, y por último, contribuir, militarmente, al mantenimiento de la paz y estabilidad internacional.

El sistema de enseñanza militar constituye un área de trabajo fundamental para conseguir los profesionales que necesitan las Fuerzas Armadas. El sistema de enseñanza militar se configura como un pilar básico para cualificar los recursos humanos disponibles y se caracteriza por tres elementos:

- Formación integral, porque las Fuerzas Armadas son depositarias de los medios de fuerza que el Estado proporciona para su defensa y el empleo de estos medios requiere unos profesionales con la necesaria preparación técnica pero, también, con una sólida formación humana y particularmente en valores.
- Globalidad, porque se ocupa tanto de la formación inicial como del perfeccionamiento y capacitación posterior en un proceso de permanente actualización, de forma que constituya un conjunto unitario que garantice la continuidad del proceso educativo, incorporando en su estructura docente todo lo concerniente a las enseñanzas correspondientes a la Tropa y Marinería.

- Integración en el Sistema Educativo General, que permite la progresividad y la complementariedad, en su caso, entre los estudios cursados en uno u otro sistema y posibilita la equivalencia de titulaciones y la convalidación de estudios en beneficio de la obtención de un mejor currículum y de una mayor calidad de la enseñanza en materias no específicamente militares, mediante los oportunos convenios con universidades y centros educativos nacionales y extranjeros. En un espacio de educación en nuestro caso europeo, con escenarios de aplicación de los presupuestos de Bolonia y los procesos de evaluación de la calidad de la enseñanza militar y por tanto de gestión y control de la misma orientados hacia la mejora continua de los sistemas, procedimientos y herramientas.

El proceso de profesionalización y de modernización que se está llevando a cabo en el seno de las Fuerzas Armadas demanda que la enseñanza militar se adapte a estas nuevas perspectivas con la suficiente agilidad y flexibilidad. Generando las arquitecturas necesarias como la Universidad (Corporativa) de la Defensa

En este contexto el concepto de carrera militar transforma su significado. Cada cual debe buscar su horizonte en función de sus posibilidades, inquietudes y deseos. El progreso, estará en función de la competencia y el logro. El soldado que haya de desempeñar estas nuevas misiones, deberá reunir las siguientes características:

- Ser profesional, es decir, tener la capacidad profesional para el mejor uso y administración posible de los medios humanos y materiales de los que en cada momento disponga.
- Saber compartir espacios y misiones con armonía y disciplina. Tanto los cuadros de mando como la tropa, deben tener plena conciencia de que las misiones se pueden desarrollar con ejércitos aliados o coaligados.
- Estar preparado psicológicamente para afrontar el riesgo que entrañan muchas veces las misiones.
- Ser flexible pero férreamente disciplinado. Prever y asumir rápidamente, con éxito, las múltiples situaciones imprevistas que se pueden presentar en cualquier Plan de operaciones, pero cumplir sin dilación, duda o cuestionamiento las órdenes del mando.
- Ser paciente, moderado con sentido común, evitando la prepotencia.

- Tener disposición para la movilidad fuera del territorio nacional, incluso durante períodos de tiempo prolongados.
- Ser ejemplar en todo momento o situación, para servir de referente.
- Ser neutral con las partes en conflicto en situaciones en que la misión sea conciliadora o de preservación de paz y seguridad, y respetar siempre a la población civil.
- Tener autorreflexión y autocontrol.
- Ostentar valores inseparables de la idea de ser humano tales como dignidad, libertad, justicia y solidaridad y virtudes militares tales como la lealtad, el valor.
- Capacidad y voluntad de integración en el ambiente cultural y conocimiento profundo de las preocupaciones y aspiraciones de la sociedad a la que, como militar, debe servir.
- Capacidad para asimilar cuantas nuevas exigencias profesionales puedan provenir del continuo avance actual de la ciencia y de la técnica, así como de las diferentes coyunturas por las que atraviesen las relaciones propias de la cambiante situación internacional ⁽⁵²⁾.

Los soldados profesionales, una vez cumplidos sus compromisos con el Ejército, pueden optar por continuar en el mismo –o en la Guardia Civil– mediante la superación de las pruebas de selección, o por la reincorporación a la vida civil. Para facilitar este tránsito, Defensa ha negociado convenios con importantes empresas, grupos empresariales y con algunas confederaciones empresariales sectoriales, lo que facilita el acceso a trabajos civiles a los soldados que terminan su compromiso con las Fuerzas Armadas” ⁽⁵³⁾ y otras medidas como las que se contemplan en el proyecto de Ley de Tropa y Marinería Profesional. (*Boletín Oficial del Estado* 37-10. de 28 de diciembre de 2005).

Para tener las cualidades antes expuestas es imprescindible mantener una vinculación duradera con el ejército y a ello responde, en intensidad y extensión, el concepto de fidelidad y la actividad institucional encaminada a la fidelización.

⁵²Palomero,I.(2003). Fidelización de la tropa profesional:aproximación en el contexto geopolítico y psicosociológico.Introducción recogida en la Investigación sobre Influencia del profesorado militar en la permanencia y/o abandono de la tropa y marinería profesional.Emce. Minisdef .Madrid.

⁵³ Carazo, J.A. (2000). El papel del ejército como agente del mercado laboral. *Capital Humano*.13 (133supl):56-65.

En los modelos actuales de gestión del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, se enfatiza en:

- Tener más en cuenta el componente afectivo o emocional, el clima de confianza y la aceptación habitual de la iniciativa, disciplina y el riesgo, tanto en el diseño de los puestos de trabajo, como en la selección de personal, en la asignación de responsabilidades, funciones y tareas, en la determinación de las competencias presentes o necesarias y en las formas de evaluación, retribución y estimulación.
- La necesidad de transitar desde un patrón de formación o capacitación discreto y vinculado a las aulas, o al *e-learning* individual, hacia el aprendizaje continuo en el puesto de trabajo, en la interacción con los grupos, *clusters* y comunidades de práctica.
- La necesidad de concebir espacios físicos, de tiempo, de actividades y de conectividad tecnológica para propiciar la comunicación constante y la transferencia de conocimiento y afecto.
- La necesidad de incorporar como parte de la gestión humana, las estrategias de gestión del capital relacional (determinación de los interlocutores internos y externos de la organización).

La aplicación de estos principios metodológicos de la gestión del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, debe revertirse en cumplimiento de los objetivos de fidelización de la tropa profesional. El planteamiento de dicha relación y aplicación constituye el propósito del presente trabajo.

Desarrollo

Por fidelización, en general, se puede entender el proceso de entrega constante, práctica, completa y duradera de una persona a una causa o institución, entidad bancaria, comercial, a un producto, etc. sobre la base de motivaciones importantes, entre las cuales son de tipo pragmático, por ejemplo, la búsqueda de un puesto de trabajo estable, independencia económica, etc., y son ideales personales, por ejemplo, la identificación con un colectivo -en el caso que nos ocupa, el colectivo militar- que le proporcione una identidad personal ante la sociedad y que le permita encontrar su autoestima.

Fidelizar, en este contexto específico, significa mantener "leal" a un joven con la institución militar de forma perdurable, incluso finalizada su relación contractual. Esta

fidelización, es un fenómeno resultante de una satisfacción duradera de los jóvenes, que se refleja en un compromiso de permanencia.

La satisfacción de necesidades y expectativas se puede tratar de conseguir ofreciendo un bien o servicio, que puede ser también formativo y laboral, que aporte un valor añadido superior al inicialmente esperado o percibido por el joven. En este contexto, fidelizar a un aspirante es conseguir ser percibidos como la mejor alternativa de formación y desarrollo personal y profesional del mercado de trabajo. Cada joven puede tener diversos motivos de acceso o necesidades diferentes que se deberán detectar mediante el uso de sistemas, procedimientos y herramientas que permitan la recogida de información significativa para él, sus necesidades, su valores, su personalidad y *status*, sus inquietudes, sus atribuciones, etc., todo ello teniendo presente que los jóvenes son cada vez más exigentes y que cuentan con mayor educación e información. Es preciso comunicarse con ellos en una forma personalizada, permanente y continua, generando confianza pero esta comunicación debe tener como premisa disponer de información de los jóvenes tanto cuantitativa como cualitativa.

“El problema de la fidelización de la tropa profesional, tiene tres dimensiones:

- *Antes*, hay una preformación del aspirante: publicidad, captación, reclutamiento y orientación-selección.
- *Durante*, hay una formación para el desempeño: captación, especialización, y formación en valores.
- *Después*, hay una formación continua: evaluación, seguimiento y perfeccionamiento (⁵⁴).

El programa de medidas para aumentar la fidelización de la tropa profesional debe incluir sustanciales mejoras en el sistema de medición de la opinión de los jóvenes, una renovación de las prácticas de atención a éstos y un nuevo plan de incentivos que consigan su mejor valoración. La materialización contempla:

- La elaboración de fichas con recomendaciones específicas para actuar en cada momento.

⁵⁴ Palomero.I (2004). A propòsito de la fidelización de la Tropa y Marinería Profesional. Rev. Armas y Cuerpos n°103:38-39.Minisdef. Zaragoza. y Rev Gral de la Armada n° 245:6-12. Minisdef. Madrid

- Un decálogo con las reglas de oro de la atención al joven, guías con las mejores prácticas y también.
- Vídeos protagonizados por los propios miembros de las unidades y para ellos mismos.
- Atención de reclamaciones o servicios similares.
- Potenciación de la cultura para el desarrollo de distintas acciones en la presentación de servicios.

El efecto integrador de esta estrategia debe lograr una plena identificación de los jóvenes con la organización y con sus metas y generar el clima de confianza y sentido de pertenencia que está en la base de la fidelización.

En la actualidad, más que solucionar incidencias y errores, lo que se pretende es no romper el vínculo con los clientes. Hay que incorporar en la cultura de la empresa la mejora continua como una variable de gestión y la satisfacción del cliente como eje prioritario, tanto en el diseño de procesos, como en los diferentes niveles de la estructura organizativa. No se puede fidelizar a un cliente insatisfecho:

“La Gestión del Conocimiento (GC) es un enfoque gerencial (no una tarea más), orientado a crear una cultura de la organización en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada oportunidad y de cada problema, abordado en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia, y otras capacidades, valores y principios más específicos”⁽⁵⁵⁾.

“Este enfoque requiere una nueva concepción de la organización en su totalidad, que fomente una cultura de motivación a crear, mantener, alimentar bases de información generada (conocimiento explícito), y desarrollar e implantar un *contexto*, una “ecología del conocimiento” (*Ba* al decir de Nonaka y la escuela japonesa de GC, el cual abarca también la infraestructura tecnológica) que permita analizar inteligentemente, compartir y volver a crear, en colaboración, el conocimiento. Su resultado, y también su punto de partida, según otro modelo

⁵⁵ Núñez Paula, Israel A. Barreras de Capital Estructural en la Gestión del Conocimiento. En: Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. Ciudad de La Habana, 12 al 16 de abril del 2004. En CD. IDICT. p.1

teórico conocido, es el capital intelectual, que abarca, el capital humano, estructural y relacional” (⁵⁶).

Según North y Rivas (⁵⁷), “ecología del conocimiento” comprende tres condiciones para la organización y transferencia del conocimiento:

1. El modelo de la empresa, los principios y el sistema de incentivos, que deben estar encaminados, conscientemente a acoplar el éxito de las unidades de negocio y a su contribución a la empresa en su conjunto (aquí una unidad de negocio puede ser incluso un especialista, experto, o un joven a fidelizar).
2. Lograr un mercado de oferta-demanda de conocimientos dentro de la empresa.
3. Estructuras y procesos concebidos como soportes y medios eficientes para la organización y transferencia de conocimientos.

La alta gerencia tiene que utilizar y reforzar un cuerpo de mandos medios (líderes basados en el conocimiento) y animadores (⁵⁸), que actúen como gestores de conocimiento, que mantengan actualizado el dominio sobre los recursos de conocimiento y utilizarlos en la forma adecuada. Obsérvese que esta concepción, basada en los modelos más desarrollados de GC, se basa en un cuerpo de dirección de jefes máximos y medios, preparado (y capacitado) para asumir el cambio hacia el enfoque de la GC y que se encarga, con su forma de trabajar, de mantener estas formas de aprendizaje permanente. La totalidad del cuerpo de dirección, debería involucrarse en un enfoque gerencial diferente. Tienen que existir fuertes nexos afectivos, atención y cuidados mutuos (⁵⁹), gran confianza y compromiso, entre los que intervienen y entre estos y la organización representada por su dirección:

“Para propiciar lealtad, confianza y compromiso, los productores de conocimiento (⁶⁰) necesitan estar altamente inspirados y comprometidos con su propósito.

⁵⁶ Núñez Paula, Israel A. Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento. En Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004. Ciudad de La Habana, 19 y 20 de julio del 2004. En CD.

⁵⁷ North, Klaus; Roque Rivas. Gestión Empresarial orientada al Conocimiento. Creación de Valor mediante el Conocimiento. Ed. Dunken. Buenos Aires, 2004. 248 p. Pág. 17

⁵⁸ Véase: G. von Krogh; I. Nonaka and K. Ichijo. Develop knowledge activists! European Management Journal 15(5), 1997. 475-483.

⁵⁹ G. von Krogh, Care in Knowledge creation, California Management Review 40(3), 1998. 133-153

⁶⁰ Aquí Nonaka se refiere fundamentalmente a los mandos medios (líderes) y activistas, en los grupos, más que a la alta dirección, ya que, en este caso, da por sentado que estas son disposiciones que siempre tiene la alta gerencia.

También necesitan ser generosos y altruistas. No deben tratar de monopolizar el conocimiento creado por la organización o tomar créditos de los logros de otros miembros... necesitan ser pensadores positivos. Deben tratar de evitar tener o expresar pensamientos y sentimientos negativos. En su lugar, deben tener pensamientos creativos y positivos, imaginación e impulso a la acción” (61). Destaca Nonaka, como condición para el éxito del enfoque de GC.

Puede deducirse de los párrafos anteriores y de las experiencias que se derivan de los modelos principales que abordan la GC que la estrategia para introducir la GC debe comenzar por el aprendizaje cognoscitivo y afectivo de toda la estructura de dirección; que la estrategia de Gestión de recursos humanos (y de trabajo con los directivos donde esté separado) debe centrarse desde el inicio en el cambio de mentalidad de la gerencia y en la creación de la *Ba* en toda la organización, para que se pueda lograr el intento.

Inmediatamente después o de modo simultáneo, debe crearse una nueva *Ba* (contexto) en la organización, para producir el cambio de paradigma hacia la GC como modo de ser, basada en la perspectiva grupal, y en el componente afectivo o emocional, el clima de confianza y la aceptación habitual de la iniciativa y el riesgo.

Creación de la nueva *Ba* (la verdadera perspectiva grupal, flexible y afectiva). En esta nueva *Ba*, es importante la delimitación de la función estratégica de los mandos:

- Los miembros de la alta gerencia son visionarios, creadores de la ecología o de la *Ba* de la organización, es decir, de las estructuras que facilitan la creación y transferencia del conocimiento, basadas en equipos, las condiciones de confianza, cooperación flexibilidad y riesgo; determinan las condiciones para el entusiasmo y la motivación mediante el diseño del sistema de remuneración y estímulo; gestionan la relación entre la estrategia a largo plazo y las condiciones coyunturales; identifican y desarrollan valores; determinan el posicionamiento de la organización sus prioridades y objetivos estratégicos; ceden las decisiones tácticas a los mandos medios, a la vez que descubren en ellos los talentos y desarrollan sus competencias; evalúan el desempeño y reservan un tiempo para su propio aprendizaje, dos o tres días del mes; esto no debe verse como un “lujo” sino como una responsabilidad que, de ser incumplida, afecta a

⁶¹ Nonaka, Ikujiro; Ryoko Toyama y Noboru Konno. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33 (2000) 5-34. p. 27-28

todos en la organización; tiene que haber una relación directa entre esta formación y los objetivos estratégicos.

- Los mandos medios en la organización orientada al conocimiento funcionan como ingenieros o productores de conocimiento, expertos, gerentes de proyectos; crean tecnologías, sistemas o productos, aseguran la transferencia del conocimiento; con el conocimiento de la estrategia de la organización y el dominio de las habilidades prácticas, deben gozar de confianza tanto de sus superiores como de sus subordinados; eliminan obstáculos, aceleran la asignación de recursos, conducen investigaciones y actúan como asesores y solucionadores de problemas.
- Los especialistas y técnicos deben ser los hombres prácticos, con conocimientos técnicos específicos, prestadores de servicios, con capacidad para la comunicación e intercambio con los clientes, manteniendo en positivo la imagen de la organización, muy preocupados por su aprendizaje multifacético a través de la propia experiencia.
- Los mecanismos de estimulación no deben enfrentar a unas personas con otras ni crear jerarquías prefijadas de obtención de estímulo, fuera de los criterios de aporte a los equipos, ya que ello contradice toda la perspectiva grupal que se ha estado explicando, y justo allí donde se llega a la satisfacción del hombre con sus resultados. Por otra parte, las necesidades individuales se dan en el contexto de los grupos a los que pertenece; así, la estimulación debe estar en correspondencia con las necesidades personales, familiares y de equipo de trabajo; no adoptar una forma tipificada al margen de las necesidades concretas.

Según Nonaka:

“La alta directiva y los productores de conocimiento pueden construir la *Ba* proveyendo espacio físico tal como salones de reunión, espacio virtual tal como una red de computadoras, o espacio mental, tal como objetivos comunes... Para construir la *Ba* los líderes también tienen que escoger la combinación correcta de personas a participar y promover su interacción... los productores de conocimiento tienen que proveer las condiciones necesarias, tales como autonomía, caos

creativo, redundancia, variedad de requisitos, y amor, cuidado, confianza y compromiso” ().⁶²

Consideraciones finales sobre fidelización de la Tropa Profesional y GC

Todo proceso de fidelización se debe generar a partir de una filosofía interna, de una estrategia, en las diferentes unidades implicadas que comprende:

- Generar conciencia en los oficiales y suboficiales acerca del conocimiento e importancia que supone fidelizar al joven, antes, durante y después, en las Fuerzas Armadas y de cuál es el nuevo papel que ellos deben desempeñar como gestores del aprendizaje y del conocimiento. Preparar a este personal para el cumplimiento adecuado de la función de acuerdo con los principios metodológicos que se han analizado.
- (Antes) motivar e interesar a los jóvenes a ingresar en la organización, sobre la base del conocimiento y tratamiento de sus motivaciones y necesidades, por territorio si fuese posible, y mediante una estrategia de comunicación permanente en la que sea muy fácil para el joven preguntar sobre todos sus intereses y obtener respuestas rápidas.
- (Durante) generar un clima de confianza, basado en el trabajo en equipo y en los espacios para compartir, no solo trabajo, sino relación personal y afectiva, donde las percepciones de unos y otros sean congruentes.
- (Durante) utilizar una estrategia de comunicación interna basada en el esclarecimiento de sus dudas y la negociación de sus intereses de mejora dentro de la organización, aprovechando sus elementos aprendidos; siempre con argumentos colegiados, no individuales, (a pesar de, pero respetando, la escala de mando).
- (Después) mantener un estudio de la trayectoria de los egresados de la organización, sus éxitos y fracasos, sus motivaciones e intereses y mantener con ellos una comunicación donde prime la oferta de continuidad de su formación y actualización en temas contemporáneos de su interés, para mantener el vínculo con los mismos (educación continua).

⁶² Nonaka et al. Op. cit. pág.25

- (Antes, Durante y Después) establecer indicadores para medir la fidelización y mantener una evaluación constante del nivel alcanzado en ella (⁶³).

⁶³ Palomero I. (2004). Como Fidelizar a los jóvenes de la tropa y marinería profesional. Rev. Armas y Cuerpos 104:63-65 Minisdef. Zaragoza. y en Rev del IUSI. La Fidelización de los Inmigrantes aspirantes a soldado de tropa y marinería profesional. junio/julio 2005:69-78. Madrid.