

## La Gestión de los Recursos Humanos en las Fuerzas Armadas Españolas

Noelia Vega Bravo, *Universidad Rey Juan Carlos*<sup>1</sup>

Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

La gestión de recursos humanos es esencial en las organizaciones empresariales para lograr los objetivos de manera efectiva y eficiente. Teniendo en cuenta que los empleados son el activo más valioso dentro de una empresa, una buena gestión de los mismos contribuye al éxito empresarial (Vega Bravo, 2023).

Las Fuerzas Armadas (FAS), formadas por la Armada, el Ejército de Tierra y el Ejército del Aire y del Espacio, tienen una estructura jerárquica similar a muchas empresas, pero se diferencian en sus valores y cultura organizacional, que se centran en el patriotismo, el servicio a la nación, la disciplina, el sacrificio y la lealtad. Estos valores pueden ser diferentes de los que se fomentan en las empresas tradicionales que se enfocan en la eficiencia, la rentabilidad y el éxito empresarial.

Las leyes y en especial las que son específicas a las Fuerzas Armadas influyen en la gestión de recursos humanos y pueden dar lugar a prácticas y políticas diferentes a las de otras empresas.

### El análisis de puestos de trabajo en las Fuerzas Armadas

Los cambios en los sistemas políticos, sociales y económicos tanto en nuestro país como en el resto de los países exigen una transformación en las Fuerzas Armadas, especialmente en sus recursos humanos, persiguiendo una profesionalización de los mismos que atraiga a personal capacitado (Vega Bravo, 2023).

Los españoles podrán vincularse profesionalmente a las Fuerzas Armadas como militares de carrera, como militares de tropa y marinería y también como militares de complemento. Son militares de carrera los profesionales con categoría de oficiales y suboficiales con un compromiso de carácter permanente, para garantizar la continuidad y

---

<sup>1</sup> Este caso es parte de un Trabajo Fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la URJC, realizado por Noelia Vega Bravo y tutorizado por Marta Ortiz de Urbina Criado, defendido el 13 de junio de 2023.

estabilidad de la “organización”, adaptándose a los cambios que la sociedad va exigiendo y transmitiendo los valores esenciales de las Fuerzas Armadas. Son militares de complemento el personal que, con una formación civil de grado universitario, adquiere la condición de militar con el rango de oficial de forma temporal para atender necesidades específicas y puntuales de las Fuerzas Armadas. Son militares de tropa y marinería, el personal que constituye la base de las Fuerzas Armadas y que tienen una relación con las mismas de carácter temporal.

Cada unidad dispone de su Relación de Puestos Militares (RPM) y su jefe puede modificarla o adecuarla a la situación y a las necesidades dependiendo de los objetivos de cada momento y de si se están consiguiendo eficazmente con los recursos personales disponibles. De esta forma, plurianualmente y a través del Jefe de Unidad se solicita la publicación de las vacantes que la Unidad tenga sin cubrir.

El personal que se incorpore a la Unidad puede hacerlo por dos vías:

- Personal de nuevo ingreso: Es el personal que, tras haber superado una convocatoria pública de empleo y una formación militar, se incorpora a un puesto concreto de la Unidad.
- Por cambio de destino: Es el personal destinado en otras Unidades que por circunstancias personales deseen realizar un cambio. Se pueden dar las siguientes situaciones:
  - Comisión de servicio. Cubre una vacante de forma temporal por unas circunstancias determinadas de la Unidad que lo requiere.
  - Libre designación. La Unidad que requiere personal decide a qué persona en concreto quiere trabajando en su equipo.
  - Antigüedad. Se designará para el cambio de Unidad al personal peticionario más antiguo.
  - Concurso de méritos. Se designará para el cambio de Unidad al personal que cumpla los requisitos que solicita la Unidad que necesita cubrir la vacante.

#### La formación en las Fuerzas Armadas

La formación es un derecho y un deber de los miembros de las Fuerzas Armadas para disponer de un personal bien preparado y eficiente. Hay que hacer una adaptación constante de los programas de formación de los militares para poder cumplir con los

objetivos encomendados y para asegurarse una trayectoria larga y eficaz dentro de las Fuerzas Armadas.

Hay cuatro tipos de formaciones dentro de las FAS: formación para el acceso al primer empleo, enseñanza de perfeccionamiento, cursos con medios propios y los altos estudios. La primera de las enseñanzas que recibe un militar es la formación para el acceso al primer empleo. En todos los cuerpos y escalas se realizará una formación MILITAR general y específica, además de una formación civil que depende de la escala de la que formará parte:

- Oficiales. Si no ha sido cursado y aportado previamente, se obtiene un título de grado universitario del sistema educativo general.
- Suboficiales. Si no ha sido cursado y aportado previamente, se obtiene un título de formación profesional de grado superior.
- Militares de complemento. Su acceso conlleva la aportación de un título del sistema educativo general y la formación que recibirán será militar.
- Militares de tropa y marinería. Reciben una formación orientada a la especialidad fundamental a la que están adscritos.

La enseñanza de perfeccionamiento trata de mantener actualizado al personal o permite al mismo reorientar su carrera profesional. En base a las necesidades que tengan las Fuerzas Armadas y, más concretamente, en base a las necesidades que tengan las Unidades, ya que son estas las conocedoras de las carencias de formación que puede tener su personal se publicarán en el Boletín Oficial de Defensa, unos cursos u otros. En la convocatoria se establecen unos requisitos y los miembros de las FAS que los cumplan y tengan interés en realizarlos, o incluso los miembros cuyos mandos consideran que deben realizarlos, solicitarán los mismos.

Los cursos con medios propios son aquellos en los que las propias Unidades tienen unos requisitos muy específicos para cumplir con los objetivos encomendados. Para ello los Ejércitos tienen unos fondos propios que pueden asignarse a las Unidades para que puedan recurrir a empresas privadas que les permitan obtener esa formación concreta.

Los altos estudios para la defensa nacional son cursos que se diseñan y estructuran según la normativa que regula las enseñanzas universitarias y de postgrado y están enfocadas en mantener la paz, la seguridad y la defensa.

Una vez realizado cualquier programa de formación, cuando el personal se incorpora a la Unidad y tras un periodo de tiempo prudencial, se realizará una evaluación. Tanto el

personal egresado como sus jefes directos rellenarán una encuesta estadística y anónima con el fin de comprobar si la formación recibida ha logrado alcanzar los objetivos establecidos.

### La evaluación del desempeño en las Fuerzas Armadas

La evaluación que se realiza en las FAS se enfoca a determinar el rendimiento del personal militar para ver si es productivo o puede mejorar y para analizar sus posibilidades de promoción.

La evaluación se realiza a todo el personal militar de las Unidades, sin distinción. Se hacen informes personales de calificación anuales tanto a los militares de carrera como al personal de tropa que no tiene un compromiso de larga duración. Y se realizan informes bianuales al resto de personal.

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- Se publica en la orden la junta de calificación para que sea pública y válida. La junta está compuesta por cuatro miembros evaluadores para cada calificado. El jefe directo, un superior de otro departamento, el cabo/suboficial mayor y el superior jerárquico del jefe directo.
- Se realizan los informes personales de calificación (IPEC) a través de SIPEC, que es una herramienta informática para tal fin.
- El IPEC se cumplimenta teniendo en cuenta las siguientes características de los militares:
  - Cualidades: de carácter, intelectuales, físicas, etc.
  - Desempeño: actitud ante el servicio, organización del trabajo, tanto individual como colectiva, la consecución de objetivos etc.
  - Prestigio: imagen de superiores y subordinados.
  - Capacidades potenciales: posibilidad de asumir diferentes funciones.
- Forma de calificación: Cada uno de los apartados a cumplimentar tendrá un peso u otro en función de la importancia que se establece en la normativa. La valoración se hace con letras que van desde la A a la E, siendo la A la letra con un valor más alto y la E la letra con un valor más bajo, que darán como resultado una calificación numérica global, para determinar si el militar es apto o no apto.
- Los IPEC extraordinarios se realizan en un periodo diferente al ordinario y las causas más comunes son:

- Cambio de destino del calificado.
- Cambio de destino de jefe inmediato del calificado.
- Renovaciones de compromiso / acceso a procesos selectivos.
- Cambio en la conducta del calificado.

Como cualquier evaluación del desempeño tiene ventajas entre las que cabe destacar que tanto el calificado, como los calificadores y el periodo a evaluar están escritos y son públicos y al alcance de todo el personal. Lo que hace que los militares sean conscientes de este proceso y de la normativa que sigue el mismo. Además, es un proceso de evaluación global de toda la Unidad. Pero también tiene inconvenientes como el que el informe valora aspectos que pueden ser poco objetivos, lo que puede dar lugar a problemas entre el calificado y su jefe directo, o incluso entre el calificado y la organización. Es muy difícil por parte del calificador no caer en cuestiones o valoraciones personales, y la relación del calificado con su jefe directo determinará en gran medida la puntuación que se obtiene en la calificación. Hay que tener en cuenta que el IPEC es de suma importancia para la evaluación y ascenso de los militares e incluso para la permanencia en las Fuerzas Armadas, sobre todo cuando se trata de militares de tropa que no tienen una relación de carácter permanente.

#### La retribución en las Fuerzas Armadas

La retribución es la compensación que tiene la organización con el empleado, en este caso con los miembros de las Fuerzas Armadas. La distribución del salario se divide de la siguiente manera:

Hay una parte que es monetaria formada por la retribución básica y la complementaria.

- La retribución básica está compuesta por el salario base, los trienios y las pagas extraordinarias.
- La retribución complementaria es una parte variable compuesta por:
  - Complemento de empleo que depende del empleo debido a la estructura jerarquizada de las FAS.
  - Complemento específico que depende del empleo de la persona que tiene en una Unidad específica.
  - CDE que depende del rendimiento que haya tenido el personal ese mes.
  - Gratificación por servicios extraordinarios que se perciben cuando el militar realiza alguna actividad de forma extraordinaria y fuera de la jornada normal.

- Otras como, por ejemplo, la ayuda de vestuario.

Por otra parte, hay otros conceptos dentro de la retribución que pueden servir de elementos motivadores para la profesión del militar. Algunos de estos conceptos son:

- Ayuda al transporte: estafetas, descuentos Renfe, etc.
- Alojamiento vacacional y logístico.
- Subastas de viviendas militares.
- ISFAS. Servicios sociales y sanitarios. Atención médica, hospitalización, servicios farmacéuticos, servicios sociales, prestaciones económicas, pensiones y seguros.
- Ayudas anuales para formación propia o de hijos.
- Alojamiento en las unidades.
- Material de empresa, como coche, ordenador, teléfono para algunos de sus miembros.

Este tipo de retribución no se contabiliza en la nómina mensual, pero es una parte muy atractiva del salario de los miembros de las Fuerzas Armadas, pudiendo competir así con otras organizaciones que tengan unos salarios más elevados. De esta forma, se podrá atraer a personal con talento y cualificación sin necesidad de disponer de unas nóminas como las que disponen las organizaciones privadas para empleos similares.

Hay que tener en cuenta también otra parte que puede considerarse como “retribución” que son las sensaciones que se desprenden de un puesto de trabajo. En el caso de las FAS, al igual que en cualquier organización, es un aspecto muy difícil de cuantificar pero, en este caso concreto, sería la sensación de estar en el lugar que se desea porque te gustan los valores que representan y el modo de vida y trabajo que se lleva a cabo.

#### **Fuentes de información utilizadas**

- Instrucción 16/2011 de 15 de marzo, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación, BOD núm. 56 de 22/03/2011.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar. BOE núm. 278, de 20/11/2007.
- Orden DEF/464/2017, de 19 de mayo, por la que se aprueban las normas que regulan la enseñanza de perfeccionamiento y de Altos Estudios de la Defensa Nacional. BOE núm. 123, de 24/05/2017
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. BOE núm. 33, de 07/02/2009.

- Real Decreto 339/2015, de 30 de abril, por el que se ordenan las enseñanzas de perfeccionamiento y de Altos Estudios de la Defensa Nacional. BOE núm. 104, de 1/05/2015.
- Real Decreto 1051/2020, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas. BOE núm. 315, de 2/12/2020.
- Vega Bravo, N. (2023). La gestión de los recursos humanos en las Fuerzas Armadas. Trabajo Fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la URJC, defendido el 13 de junio de 2023.

**Fecha del caso:** junio de 2023.

**Palabras clave:** análisis de puestos de trabajo, formación, evaluación del desempeño, retribución.

### **Preguntas sobre el caso**

1. Analice el proceso de realización del análisis de puestos de las FAS.
2. ¿Qué características tiene la formación que se ofrece en las FAS? Reflexiones sobre cuáles pueden ser las fases de un programa de formación en las FAS
3. Analice el proceso de evaluación del rendimiento en las FAS. Reflexione sobre sus etapas y sobre las diferencias que puede tener respecto a la evaluación que se puede realizar en una empresa privada dedicada a temas de defensa.
4. Analice las características de la retribución en las FAS. Haga un esquema de los componentes de la retribución.