



Gestión del Conocimiento y del Talento en la Guardia Civil

QUIENES PERTENECEMOS A UNA ORGANIZACIÓN CON UN PROFUNDO ESPÍRITU DE CUERPO, CON UN ORIGEN DEFINIDO EN EL TIEMPO, CREADO POR UN FUNDADOR QUE TUVO CLARO SU OBJETIVO, QUE LA BAUTIZÓ CON UN NOMBRE QUE NO HA CAMBIADO DESDE SU FUNDACIÓN Y CON UNA MARCA DE EMPRESA ENVIDIADA EN EL SECTOR DE LA SEGURIDAD PÚBLICA, ESTAMOS OBLIGADOS A RECOGER ESE LEGADO Y TRANSMITIRLO, AGRANDARLO E IMPULSARLO POR EL BIEN SOCIAL QUE SUBYACE AL ESPÍRITU DEL CUERPO, ESPECIALMENTE ENTRE LAS NUEVAS GENERACIONES QUE CON SAVIA NUEVA E ILUSIONADA SE INCORPORAN A ESTE PROYECTO COMÚN QUE ES LA GUARDIA CIVIL. DONDE LA VOCACIÓN DE SERVICIO Y EL TALENTO SE DA POR SUPUESTO COMO PARTE DE SU ACERVO DE INSTITUCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO.

Coronel de la Guardia Civil José Duque Quicios

Las instituciones y organizaciones modernas están sujetas a una nueva y compleja realidad, que haciendo una gran abstracción podemos resumirlas en globalización, continua dinámica del cambio y valoración del conocimiento. Este último aspecto está íntimamente ligado a la búsqueda y detección temprana del talento, que solo reside en el ser humano, y que por su importancia, de recurso humano, pasó a ser capital humano y de ahí al actual talento humano, concepto este que se debe definir, localizar, descubrir y posicionar adecuadamente en las organizaciones. En cualquier caso siempre será dependiente del factor humano que en psicología determina la validez de una organización y el poder de una sociedad.

Estos tiempos de redes sociales y nuevos medios de comunicación son aptos para crear foros y blogs que fomentan los medios de explotación del talento personal, y que van más allá del destino o del empleo, estimulando la comunicación y alentando el *brain storming*, la creatividad o la innovación en los procesos y creando sinergias entre quienes tienen como objetivo la mejora de la Institución en lo profesional, personal, social, etc. Todo esto hay que apoyar, muchas veces huyendo de cualquier freno que la inercia de la Institución conlleve, no por mala voluntad o intereses creados, si no por la dificultad al cambio de instituciones tan procedimentales.

La sociedad del conocimiento y el descubrimiento del talento nos abocan a un camino que la Institución no puede desaprovechar si quiere que los principios fundacionales continúen estando vivos, transformando aquellas formas y métodos sencillos vigentes entonces, llenos de superación e iniciativas propias y voluntariosas, por estas nuevas, fruto de las nuevas herramientas sociales y de comunicación.

Como las grandes instituciones, normalmente la Guardia Civil han transmitido el talento generado por sus componentes de una forma empírica, basado en la experiencia y a través del trabajo de años en común, de órdenes, de reglamentos y de la tradición. Esta eficacia lo atestigua el hecho de que el Cuerpo es una de las Instituciones mejor valoradas por la sociedad española. Sin embargo, no podemos conformarnos con este procedimiento de transmisión en una sociedad nacional, mundial, global y local, que evoluciona a una velocidad de vértigo, y cuya evolución viene generada normalmente por la participación y transmisión del conocimiento por la existencia y el uso de Internet, que por su libertad e inmediatez ha generado una información y unas posibilidades de generar negocio a nivel global. Y así, en el Cuerpo existen unas capacidades y conocimientos enormes que debemos conocer, reconocer, captar, retener y transmitir de forma estructurada, y no empíricamente.

El objetivo sería, pues, el aprovechamiento del talento rompiendo barreras y esquemas, ajenas al objetivo fundamental, que impidan conseguirlo, buscando en definitiva la nueva gestión del talento en la Guardia Civil moderna, adaptada a la sociedad y sus necesidades, sin olvidar que los miembros del Cuerpo somos también miembros y usuarios del mismo.

Quienes hemos investigado en diferentes ámbitos de la seguridad, tanto en el nacional como internacional, y hemos tomado cierta perspectiva en el tiempo, sin querer descubrir nada nuevo, pero ratificando lo aprendido, hemos comprobado que en estos momentos el mercado de la seguridad ya no es un monopolio, sino que existe una feroz competencia. En primer lugar ha aparecido una pléyade de nuevos actores, que por una parte están obligados a cooperar, pero por otra, están obligados a competir para conseguir y repartirse unos presupuestos normalmente escasos (lo que se llama cooperación). Luego, y simplificando bastante, están los retos y amenazas que se presentan. Ante este planteamiento no podemos quedarnos inmóviles, por lo que debemos estar en un continuo y dinámico estado de revisión. Nuestra tradición, lejos de lastrarnos, y la enorme diversidad cultural de la Institución a través del personal que la integra, en sus aspectos tanto profesionales como experiencia en el servicio, deben ser un compromiso decidido de cambio e innovación, en el que una de sus aportaciones se conseguirá con el talento de nuestra organización.

¿QUÉ ES EL TALENTO? El talento es un intangible escaso por número de usuarios individuales, pero rico en lecciones aprendidas, y objetivo de las organizaciones y empresas modernas, que cada una de ellas tiene que definir el suyo propio. En este sentido, el Cuerpo ya definió el suyo en su *Cartilla*. ¿Es que para aquella época el conocimiento y las habilidades que debían tener los primeros guardias civiles no eran una utopía? ¿Cuántos se sumaron a la queja de una primera gran duda en conseguirlo?

La definición del talento no resulta fácil establecerla, son muchas las que podemos encontrar pero, por tener una base, podemos quedarnos con: “la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de estos”. PeopleMatters en *Gestión del Talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global*.

Nuestro talento ya existe, lo teníamos y lo tenemos detectado. Pertenece y pertenece a nuestro acervo, y una parte importante a nuestra experiencia en el servicio y en la atención al ciudadano. Pero tenemos que ampliar su contenido, y que forme parte de nuestra política de recursos humanos, como sucede en las grandes corporaciones. Si el conocimiento crece cuando se comparte, el talento de la Guardia Civil se fundamenta en su histórico de acción y en el aprendizaje de unos sobre otros miembros del Cuerpo, sumando intangibles que generan una figura determinada y un espíritu trascendente de conocimiento.

Siguiendo detectando más talento, fundamental para las nuevas tareas, lo encontramos en los psicólogos, biólogos, etc., encuadrados en la Escala Facultativa, así como en el bagaje académico del resto de miembros del Cuerpo. Pero ahora hay que agrandararlo y especializarlo ante la nueva realidad global, y para esto tenemos que reaccionar con decisión, transparencia y sin complejos.



El Título V de la vigente Ley de Personal regula el sistema de evaluaciones para el ascenso y para los cursos de capacitación. Es una forma reglada que permite conseguir de los evaluados sus capacidades y su talento. La importancia de esta ley radica en que establece un sistema de ascenso más eficaz, a la vez que competitivo, especialmente en el método de clasificación, en el que, aunque se valoran los mismos aspectos del historial profesional del clasificado, el propio sistema animará a una justa competencia, a la vez que a un enriquecimiento cultural y de conocimiento de los concurrentes. También el talento pudiera estar detrás del nuevo modelo de carrera. Después de la reunificación de escalas, el nuevo modelo hace que después de salir de la academia, únicamente se aseguran los empleos de teniente y capitán. Luego, para el ascenso a comandante, un “master profesional” que comienza con una evaluación para seleccionar a los componentes del curso, y quienes lo aprueben tendrán otra evaluación para el ascenso. La carrera continúa con el ascenso a teniente coronel por clasificación, y a coronel por elección.

No obstante, tenemos que tener en cuenta que en el mundo de las organizaciones y empresas la dificultad en aceptar y utilizar el talento puede venir por la rigidez de las estructuras y jerarquías, en las que el talento puede quedar relegado en favor de la experiencia y el conocimiento interno de la organización, algo que también puede suceder en el Cuerpo.

¿CÓMO DETECTAMOS EL TALENTO? De la misma forma que se puede extraer inteligencia del seguimiento de los medios sociales, redes y foros propios, aprovechando su trazabilidad, se puede encontrar el talento entre nosotros, para empezar con un primer mapeado. Esta primera actuación detectaría no solamente el talento, sino que también serviría para conocer el número de personas, sus inquietudes y su participación, simplemente viendo quienes lean los documentos puestos en la red (me gusta, etc.).

Luego, una vez que estas personas quisieran formar parte del proyecto que la Institución quisiera establecer, no tendrían que cambiar de destino, su trabajo lo harían a través de platafor-

mas de trabajo en red que, adecuadamente securizadas, se pondría a su disposición. Todo esto conseguiría un reconocimiento que mejoraría el sentimiento y la actitud de este personal. Al reconocerse y aprovecharse, las personas cambiarían su rol, y pasarían a cooperar mucho más eficazmente con lo que se rebajaría su posible nivel de desencanto.

Pero además, aparte de reconocerlo, habría que recompensarlo. ¿Cómo hacerlo? Una buena alternativa a las usuales recompensas sería un sistema de reconocimiento alternativo, recompensar reputacionalmente: de tipo social, con una aparición en nuestra Intranet (ahora muy de moda en la página web; poder participar en alguna de las muchas universidades u organismos docentes, a lo largo de nuestro territorio, impartiendo conferencias (como ya se hace), consiguiendo su participación como ponente, en algún seminario, etc. De esta forma estaríamos reconociendo el mérito, capacidad, confianza y esfuerzo.

Las nuevas generaciones de profesionales tienen un nivel académico cada vez más elevado, sin distinción de empleos. En algunos casos ingresan con ese nivel, en otros lo adquieren *a posteriori*, unas veces solo para ser utilizados en la promoción para ocupar determinados destinos, y otras, para un simple enriquecimiento intelectual, sin más efectos.

El aprovechamiento lícito y desde luego voluntario de este talento reporta siempre beneficios para ambas partes, Institución e individuo, un modo *win-win*. La utilización de los estudios y conocimientos académicos que dispone el guardia civil, unido a su experiencia profesional, fomenta su valoración y evita en muchos casos la frustración de sentirse no valorado. Esto significa un estímulo y acicate, especialmente si la persona se ve recompensada al menos con el reconocimiento de su aportación. Este talento va orientado a un objetivo: generación de Inteligencia, multidisciplinar y colectiva, que pueda ser reaprovechable y reproducible, lo que asegurará la resiliencia de la Guardia Civil.

COMENZANDO A HACER. Fomentar el trabajo en equipo: piedra clave en la cooperación y la interrelación entre el mayor número posible de individuos, que permitirá disponer

de una herramienta potente y válida para mejorar la realización del servicio y las condiciones del mismo.

Acceptar el reto de la diferencia: Los medios de comunicación y los informáticos proporcionan una mayor diversidad de opiniones, con originales y novedosos puntos de vista para abordar los desafíos. En definitiva, la posibilidad de ver el problema bajo diferentes ópticas en las que llegan a la Institución con un “bagaje distinto”, y en el que la incorporación de la mujer, nos permitirá una mayor probabilidad de éxito.

Lo positivo atrae a lo positivo: La creación y el fomento de foros y blogs oficiales en los que los individuos se sientan valorados y partícipes de un proyecto superior fomentará el cultivo de la cultura profesional y la focalización de aquellos aspectos que puedan resultar de interés común. Estas actitudes y aptitudes nos harán crecer, ya que si el guardia civil se siente valorado y reconocido saca lo mejor de si mismo y además lo hace *motu proprio*.

Se trataría en definitiva de crear y fomentar ilusión, dejar fluir propuestas, ideas, proyectos, iniciativas, confiando en el factor humano como valor más importante de que disponemos, motivando y generando confianza entre todos los miembros de la Institución.

La lectura de estas líneas pudiera parecer algo ya leído, algo que ya pasó por nuestra mente y que vemos un poco como una utopía, pero ¿y si fuera posible? ¿y si bastara una pizca de la ilusión y del espíritu de esfuerzo y sacrificio que sembraron y aprendimos de nuestros ancestros? Quizá sea ese el camino que debemos retomar, sustituyendo el sacrificio y el esfuerzo primero por el que los nuevos tiempos exigen, moviendo nuestro conformismo, desanclándonos de nuestro inmovilismo y rebajando, muchas veces, nuestro injustificable nivel de queja.

Que las propuestas que en este ensayo se plantean no son tan novedosas como podríamos pensar lo muestra el hecho que ya las nuevas generaciones de profesionales ya las incluyen en sus inquietudes, y así la capitán Carmen Verde defenderá la gestión del conocimiento y el talento dentro del liderazgo en su tesis del trabajo fin de curso del CACES de este año.

UN RESUMEN. Desde la atalaya privilegiada que para algunos ha representado la estabilidad y la operatividad en un mismo destino han podido constatar que lo que hasta hace poco tiempo era una excepción (evaluados que aportaban títulos), ahora se ha pasado a que con normalidad el número de quienes los aportan sea cada vez mayor. Pero esto, permítaseme la licencia, nos podría hacer caer en el conformismo, y creer que ya está todo hecho, impidiéndonos mejorar y dar cabida a talento nuevo que puede estar respaldado tanto por titulaciones académicas como por habilidades personales.

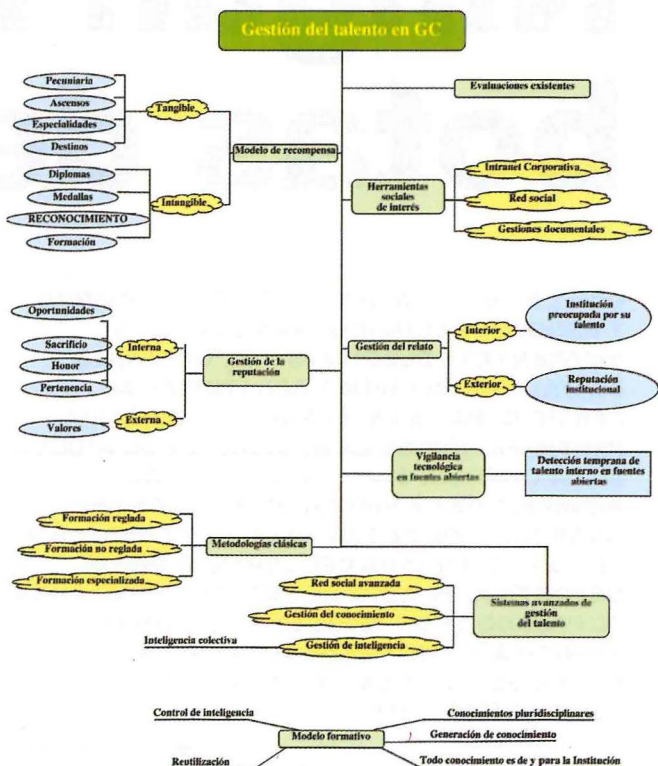
Las novedosas formas de comunicación social y de capacidad informática conseguirán una detección temprana del talento, que a su vez permitirán el ejercicio de influencia en el ciberespacio, dentro de la comunicación a distancia, grandes realidades que son compatibles con el destino, y que a mi juicio representa un punto de equilibrio entre la espontaneidad de

la comunicación verbal y la meditada expresión escrita que favorecería este flujo de ideas: *verba volant scripta manent*.

Aunque en estos momentos los coletazos de la crisis nos impidan percibir la realidad de la economía española, lo cierto es que en breve esta dará un gran salto adelante. Las motivaciones para permanecer en un puesto de funcionario podrían disminuir si los incentivos ofrecidos por otras organizaciones, de las Administraciones o de la empresa privada son lo suficientemente fuertes para decidir dar un salto a otras actividades. Lo que cierto es que en la Guardia Civil hay, en todas las escalas y grados, hay grandes profesionales cuyas competencias pueden ser de interés para terceros. Por esto, el talento tiene que tener como primer beneficiario el Cuerpo, para lo que este debe crear las condiciones adecuadas para que sus poseedores estén suficientemente fidelizados. Aunque fuera por legítimos motivos egoístas, deberíamos ser capaces, no solamente de captar ese conocimiento y talento, si no de establecer los mecanismos para impedir que sus poseedores fueran captados por terceros y perdamos a los mejores.

Y todo esto en el marco histórico en que nuestra Potestas en la seguridad que necesita la ciudadanía se debe acrecentar para dar tranquilidad en las tribulaciones del día a día, como faro en nuestra realidad social, en un momento en que la Autoritas, que impregna el uniforme, debe ser garante de legalidad y ética. Autoritas y Potestas garantes de solución, equilibrio y ley por encima de las circunstancias, de los vaivenes sociales y de las veleidades del momento.

Y como aportación final se añade este modelo teórico de búsqueda de talento que se refleja en el cuadro adjunto. ■



jduque.publicaciones@gmail.com