

# INFORMES PERSONALES DE CALIFICACIÓN. UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR

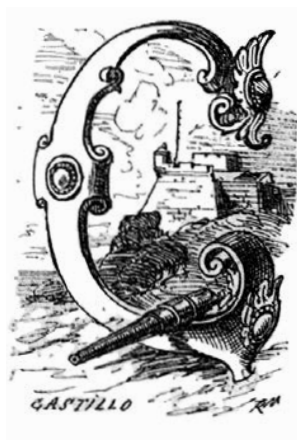
Juan María IBÁÑEZ MARTÍN



*Comience por sí mismo el Discreto a saber,  
sabiéndose.*

Baltasar Gracián

## Introducción



CUANDO hablamos de Informes Personales de Calificación, conocidos comúnmente como IPEC, hay dos ideas que nos vienen a la cabeza: la primera es que son subjetivos, y la segunda es la inflación de las calificaciones.

Yo no voy a discutir esto, ni mucho menos. Es más, creo que se ajustan a la realidad. La primera idea es intrínseca al sistema de calificación. Según dicen los expertos, ningún sistema de informes personales, de evaluación del desempeño, o como queramos llamarlo, que se haya inventado hasta el momento, tanto militar como civil, es inmune a la subjetividad. El propio diseño del sistema, la naturaleza humana, la experiencia anterior del calificado, su conocimiento del sistema y de la

organización, o el conocido efecto halo son algunas de las razones aducidas. Hay literalmente cientos de libros y artículos dedicados a estudiar y divulgar cómo se califica a las personas y su desempeño profesional que hablan de esta subjetividad desde casi todos los puntos de vista. La conclusión es demoledora: por mucho que lo intentemos, la subjetividad no se puede evitar, aunque hay maneras de disminuirla. La segunda idea es en parte consecuencia de la primera, y en mi opinión se debe a que tendemos a pensar en los IPEC como un premio o un castigo a la persona que se califica.

## Evolución de los IPEC

Si se hace un poco de historia sobre la evolución de los IPEC, podemos observar que mientras que las sucesivas leyes de personal desde la década de los 80 del siglo pasado (incluso desde las normas anteriores) hasta la última del año 2007 han representado un cambio progresivo en el modelo de carrera militar, y sobre todo en los sistemas de ascenso a los diferentes empleos, los IPEC han evolucionado relativamente poco.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, en la que se hace una comparativa de la definición de los informes personales de calificación según las tres

	Ley 17/1989 (1)	Ley 17/1999 (2)	Ley 39/2007 (3)
Definición	Calificación de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos y aptitudes del militar de carrera, así como su competencia y forma de actuación profesional	Valoración de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar sus cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional	Valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar
Calificador	Jefes directos	Jefe directo	Junta de calificación o calificador único
Conocimiento del contenido por parte de calificado	No	—	Sí
Alegaciones	No	Sí	Sí
Orientación al calificado	Solo es preceptiva si la calificación es negativa	Solo es preceptiva si la calificación es negativa	Preceptiva siempre
Efectos	Evaluaciones	Evaluaciones	Evaluaciones

Comparativa de leyes de personal.

(1) Ley 17/1989, de 19 de julio, Reguladora del Régimen de Personal Militar. Artículo 68.

(2) Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas. Artículo 99.

(3) Ley 39/2007, de la Carrera Militar. Artículo 81.

últimas leyes de personal militar, tanto la definición como los efectos de los IPEC han variado poco, si acaso han evolucionado de calificación a valoración y de valoración a valoración objetiva, punto este último que se puede considerar más una aspiración que una realidad alcanzable, según los expertos.

Sin embargo, es interesante detenerse brevemente en la evolución hacia la transparencia de las calificaciones: desde la prohibición de dar a conocer el contenido del IPEC al calificado a la obligación de orientarle y a la posibilidad de hacer alegaciones, lo cual, en mi opinión, representa el mandato implícito de dar a conocer el contenido total de los IPEC, tanto si son positivos como si son negativos. La finalidad de esta información y de esta orientación no puede ser otra que la mejora personal, por lo que cobra un protagonismo esencial para la organización.

De este modo, no es de extrañar que en el consciente y en el subconsciente de los calificadores aún esté presente que el IPEC es algo que se hace en la soledad del camarote o del despacho y que poco o nada tiene que ver con cualquier otra cosa que no sea la utilización del resultado, es decir, un número, en la fórmula para evaluaciones.

Para terminar este rápido análisis, es importante señalar que las tres definiciones de IPEC tienen en común que su finalidad es la apreciación de «cualidades, méritos y aptitudes» del militar y su «competencia y forma de actuación». Es decir, el calificador debe conocer en profundidad al calificado, tanto como para poder «apreciar» (4) cómo es en su conjunto, y conocer su trabajo y los resultados que de él se obtienen.

## El problema

Tras haber hecho un poco de historia, podemos ya presentar el problema: tenemos un sistema intrínsecamente imperfecto que nos vemos obligados a usar (porque no existe otro), al que las costumbres y la cultura de la organización han llenado de rémoras, pero del que dependen el desarrollo de nuestra carrera militar, la consecución de nuestras legítimas metas profesionales y la selección de los que la organización considera los adecuados para ocupar los puestos de mayor responsabilidad. Es decir, el futuro de la organización y el de las personas que la forman. No es de extrañar que los IPEC preocupen y ocupen interminables conversaciones a la hora del café.

---

(4) Según el Diccionario de la Real Academia, la tercera acepción de *apreciar* es «Reconocer y estimar el mérito de alguien o algo». Y la quinta es «Reducir a cálculo o medida, percibir debidamente la magnitud, intensidad o grado de las cosas y sus cualidades», lo que refuerza la idea y aspiración de objetividad de la definición de IPEC.

Conozco dos maneras de emprender la faena de solucionar un problema: estudiar e implantar medidas que afecten directamente al resultado de lo que queremos resolver, e implementar otras para revisar el proceso que, indirectamente, condicionará la resolución el problema.

Recapitulando un poco, hasta el momento las medidas tomadas por la Jefatura de Personal para solucionar este aspecto pertenecen a la primera manera, es decir, mediante esfuerzos tendentes a actuar sobre el resultado: desde medidas de concienciación a los calificadoros sobre la necesidad de la moderación en las calificaciones, establecer sistemas de máximos de calificaciones dependiendo del número de calificados, difundir información sobre medias y curvas de Gauss de calificaciones, hasta algunas claramente disuasorias, como la devolución para su revisión de informes a los calificadoros que no cumplan los límites establecidos para las calificaciones.

Carezco en este momento de información que me permita comprobar si han sido efectivas o no, pero sé, como calificador que soy, la dificultad de su implementación para todos los calificadoros, entre otras cosas porque es difícil ajustarse estrictamente a una determinada distribución normal de los calificados. Hay muchos factores que influyen, desde la posibilidad de estar en una unidad de élite en la que todos sus componentes suelen elegirse por sus especiales condiciones de idoneidad, hasta la mayor o menor experiencia o antigüedad de los destinados en una determinada unidad. Y eso sin entrar a discutir la conocida tendencia de los calificadoros a la benevolencia con los calificados (en general).

## Una alternativa

Me gustaría entonces explorar la segunda vía. Es decir, proponer medidas para revisar el proceso de la calificación en sí. Adelanto que estas fórmulas que pretendo estudiar no precisan de cambios normativos, sino que tienen que ver con el ejercicio del mando, o como se conoce en la actualidad, con el liderazgo. Para ello, lanzo la propuesta de replantear el IPEC como una herramienta para la mejora personal, de las unidades y de la organización en su conjunto más que para las evaluaciones. Se trata de desviar el objetivo del IPEC del resultado (el número, la calificación en sí misma, que es lo que se usa en las evaluaciones) a un nuevo objetivo.

Ese nuevo objetivo es la orientación a la que se refiere el artículo 81 de la Ley 39/2007 cuando dice: «El superior jerárquico del calificado que forme parte de la junta deberá, en todo caso, informar y orientar al interesado sobre su competencia y forma de actuación profesional».

Poco más sabemos sobre cómo se realiza este trámite de informar y orientar al calificado, aparte de lo que nos explican algunos párrafos de la *Guía para el proceso de calificación de las personas en la Armada* del ALPER. En

estos párrafos, incluidos en el capítulo «Trámites posteriores», se ofrecen pistas de lo que debería ser la orientación, pero enfocadas mayormente a la fase final de la calificación: «En general, la orientación debe ir ligada a la mejor eficacia del servicio y a establecer unas pautas de futuro para corregir las deficiencias o aspectos a mejorar que el primer calificador haya podido observar durante el período que abarca el informe.

»La necesidad de informar al calificado sobre el contenido del IPEC se justifica en la gran repercusión que tiene ese contenido sobre sus aspiraciones profesionales. El primer calificador tiene la obligación de orientar a sus subordinados durante todo el momento del IPEC. Solo de esta manera se logrará la transparencia necesaria para el proceso de calificación. Además, se mejora el clima de confianza necesario para el bien del servicio» (5).

Como se puede ver, la *Guía* justifica su necesidad, apunta que la orientación debe ser a lo largo de todo el proceso y deja en manos de los calificadores la manera de hacerlo. Pero por otro lado, inconscientemente les lleva a pensar que se debe realizar siempre al final del proceso, es decir, a lo estrictamente mandado por la Ley de la Carrera Militar: «Cualquier procedimiento, amable, transparente y claro, para informar al calificado del contenido del IPEC es válido, ya que esto depende en gran medida del estilo de liderazgo del primer calificador. Sin embargo, es una buena práctica mostrar el contenido de todas las secciones del IPEC...» (6).

Esto tiene el inconveniente de convertir la orientación en un trámite puramente administrativo, que se materializa en la parte final del proceso de IPEC (y que debe firmar el calificado). Es más, al estar en el capítulo de trámites posteriores, sin decirlo, lo trata como un acto separado y se podría decir que ajeno a la calificación en sí. Mi punto de vista es que si la calificación debe estar basada en los resultados conseguidos por el calificado durante el período de informes, esos resultados deben medirse de acuerdo a los objetivos que por parte del primer calificador (superior jerárquico del calificado) le hayan sido marcados. Y si esto es así, debe haber algo más.

## La propuesta

Mi propuesta se basa en convertir la calificación en un proceso continuo durante todo el período de informes. Esto permite llegar al final con una idea de conjunto tanto del calificado personal y profesionalmente como de su adecuación a los objetivos marcados y su contribución al equipo de trabajo, y

---

(5) *Guía para el proceso de calificación de las personas en la Armada*. ALPER. Mayo 2014, capítulo IV, p. 26.

(6) *Ibíd.*, p. 27.

la calificación es la consecuencia de todo el proceso, en el que la orientación se lleva a cabo durante todo el periodo. En principio, por tanto, la calificación debería ser más objetiva.

Para esto hay líderes natos que son capaces de hacerlo sin indicaciones ni método. Incluso se podría decir que se nos prepara para hacerlo. Pero para la mayoría de nosotros, que no somos líderes natos, hace falta un método en el que el calificador marque objetivos y prioridades al calificado y anote sistemáticamente tanto los resultados como todas las observaciones que pueda hacer del calificado.

Una manera de hacerlo podría ser establecer unos hitos de orientación. El primero sería el establecimiento de una ficha para cada calificado, que empiece con la anotación de la impresión inicial que se hace el calificador del calificado la primera vez que se encuentran. A continuación y para comenzar a hacerse una idea previa del calificado, el calificador debe solicitarle un currículum en el que se exprese libremente sobre lo que ha hecho en el pasado e incluya sus inquietudes para el futuro.

Para seguir con el método, el segundo hito es una reunión al objeto de establecer un mayor conocimiento entre el calificador y el calificado. En esta, que debe prepararse cuidadosamente el calificador, se establecen las prioridades y objetivos durante el período de informes. Estos deben ser, en la medida de lo posible, cuantificables.

Durante el período de informes es imprescindible tomar anotaciones de acontecimientos y comportamientos relevantes de cada informado en las diferentes situaciones para, al aproximarse al final de este estadio, hacer balance y estimación del cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan marcado.

Para finalizar, y tras la confección de los IPEC, el último hito es la reunión final de la orientación en sí, en la que, además del acto preceptivo por Ley y la firma del calificado, se deben marcar los objetivos para el siguiente período.

## **Conclusión**

Concluyo diciendo que este es un artículo de opinión, y como tal no he pretendido que sea un estudio en profundidad sobre las ventajas y desventajas de implantar una u otra manera de hacer informes personales. Eso se lo dejo a los que pueden hacerlo: nuestros psicólogos y expertos en recursos humanos. Simplemente he pretendido exponer un método que puede dotar al proceso de una mayor objetividad (sin olvidar que esta, más que una realidad, es una aspiración), que sistematiza el logro de un mayor conocimiento de los calificados desde el primer hito del proceso y, sobre todo, trata explícitamente de señalar y aprovechar las oportunidades de mejora, tanto de las personas como de la organización.