

PONDERACIÓN DEL MÉRITO Y LA CAPACIDAD EN LA EVALUACIÓN

Francisco J. GARCÍA DE PAREDES UCERO



Una cultura organizativa inteligente potencia la variedad, para prepararse para la adaptación a los cambios del entorno.

Introducción



L término «evaluación» tiende a ser confundido con los de «calificación» y «clasificación». Tampoco se suele ahondar en su finalidad, o en la ponderación de la fórmula, debatiéndose meramente el formato o los campos a calificar en los Informes Personales de Calificación (IPEC). También es habitual percibir el miedo al cambio, pretendiendo quizá que una organización como la Armada mantenga las estructuras y procedimientos durante más de treinta años.

Además, la recientemente publicada Ley de la Carrera Militar (LCM) (1) despierta controversias acerca del sistema de evaluación cuando, como demostraré, no supone ninguna variación de fondo con la anterior Ley Reguladora de Personal de las Fuerzas Armadas (LRPFAS) (2).

La preparación y la capacidad han sido históricamente las grandes olvidadas en la evaluación en detrimento del mérito, que ocupa un excesivamente elevado porcentaje del peso total de un proceso que, desde mi humilde punto de vista tiene aspectos que parecen arbitrarios.

Por ello, pretendo demostrar la necesidad de un cambio y, tras un estudio minucioso del actual sistema de evaluación, extraer una serie de conclusiones que nos permitan valorar la correlación entre los conceptos teóricos que se persiguen y los resultados reales, a fin de que sean corregidos en los futuros desarrollos normativos de la LCM.

La transformación dinámica y permanente

«La Armada, responsable principal de alcanzar los objetivos marítimos de la Defensa Nacional, tiene como misión específica el desarrollo de la estrategia conjunta en el ámbito determinado por sus medios y formas propias de acción» (3). Esto se logrará en base a unos principios orgánicos, entre los que destaca el de «armonización», que pretende que la organización deba combinar simultáneamente sus objetivos y los legítimos intereses de las personas que la componen, redundando la armonía de ambos en un beneficio superior para la Armada (4).

Una de las directrices para el desarrollo de la Política de Defensa de la Directiva de Defensa Nacional es reformar la carrera militar adoptando una estructura renovada de cuerpos y escalas, con sistemas de ascenso y promoción que incentiven la dedicación y el esfuerzo profesional (5). Una excelente oportunidad se presenta con la LCM (que representa una revisión de la LRPFAS, con la que, como veremos, muestra numerosas similitudes), donde se contempla que «la política de personal deberá alcanzar la excelencia (6), tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos (7)». También exige «una excelente formación militar, puesto que es objetivo imprescindible proporcionar a los miembros de las Fuerzas Armadas la requerida para el ejercicio profesional en los diferentes cuerpos, escalas y especialidades y así poder atender las necesidades derivadas de la organización y preparación de las unidades y de su empleo en las operaciones» (8). Por otra parte, regula que las unidades y centros del MINISDEF tendrán definida su plantilla orgánica, y se establecerá una Relación de Puestos Militares que incluya la descripción, las retribuciones complementarias y las condiciones y requisitos para su ocupación (9), función de las capacidades necesarias para acceder a dicho puesto (10).

Sin duda, hay que saber abandonar viejos modelos para sustituirlos por otros más acordes con la sociedad en la que vivimos. El sistema de evaluación, como elemento estratégico, debería orientarse a favorecer la capacidad de las personas comprometidas, para así obtener resultados superiores en nuestro entorno y nuestra organización o, dicho de otro modo, a la «gestión del talento». Pero no debe jamás confundirse el talento con el genio, ni pensar que es algo innato o universal, sino que puede desarrollarse, dependiendo de la cultura en la que esté integrado: la actuación en sí (lo que consigo) no sirve de nada si no va acompañada de capacidades (lo puedo hacer: conocimientos y habilidades) y del compromiso (lo quiero hacer), debiéndose potenciar el talento individual y organizativo a través de la motivación, la retención y el desarrollo del personal (11).

Estos conceptos no nos son ajenos, puesto que los conceptos «mérito» y «capacidad» son la base del actual sistema de evaluación. Tampoco nos debe



sorprender que en el mundo empresarial se aplique la misma política, conocida como *empowerment*, promocionando la potenciación y el desarrollo de sus empleados como herramienta de mejora de la eficacia de la organización.

Entonces, tratemos de resolver la siguiente pregunta: ¿está suficientemente potenciado el desarrollo de la capacidad del personal de la Armada?, o expresado de otra forma, ¿en qué medida el sistema de evaluación pondera la preparación?

El sistema de evaluación

La aprobación de la LCM no supone un cambio sustancial en los principios en los que basar la evaluación, puesto que en la LRPFAS ya se incentivaba «la preparación y dedicación profesional, plasmados principalmente en la regulación de los sistemas de ascenso» (12), además de querer «estructurar un modelo de enseñanza que permita formar al personal de manera que le capacite para desempeñar sus cometidos, definir criterios y arbitrar procedimientos que permitan identificar y potenciar el mérito y la capacidad» (13). Dicho de otro modo, la formación de sus miembros no sólo es el componente intrínseco al cumplimiento de cualquier cometido, sino también el principal criterio para la identificación (y potenciación) del mérito y la capacidad. También la LCM coincide en identificar y potenciar el mérito y la capacidad, a la vez que incentivar la preparación (titulaciones militares, académicas,

cas y profesionales) (14) y dedicación profesionales, plasmado principalmente en la regulación de los sistemas de ascenso (15).

¿Cuál es la finalidad de la evaluación? Determinar la aptitud del militar por el análisis de los aspectos de personalidad, condiciones psicofísicas y competencia y actuación profesionales (16). Los informes personales deberán apoyar la evaluación identificando, y en su caso cuantificando, las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional (17).

Sin embargo, el actual sistema de informes es demostradamente opaco, obsoleto y fracasado, públicamente atacado (18) y privadamente cuestionado por la injusticia de numerosos conceptos (claramente arbitrarios), que deberían desaparecer o ser cuantificados de acuerdo a criterios objetivos. Además, en muchos casos, éstos se emplean como premio o como castigo por parte del calificador, cuando deberían servir para enfocar el esfuerzo y el compromiso para con la institución militar de la persona que, con legítima ambición, pretenda situarse en la mejor posición de cara al ascenso.

Es continua la crítica generalizada de que en la calificación sale beneficiado aquel que basa su comportamiento en ganarse al calificador, y penalizado el más crítico, por incomodar al mando, como sucedió en el siguiente relato histórico sobre la actitud de Alejandro Magno (19):

«Es muy mal síntoma de la salud de las organizaciones cuando en ellas se persigue a los Clitos (20) y medran los Anaxarcos (21). Es absolutamente letal para el propio líder, que pierde la referencia de aquéllos en quienes se ha fundamentado su éxito, y se escucha y se valora la opinión de los Anaxarcos, cuya única idea es complacer al poder y su objetivo sobrevivir en la corte, sin más norte que el propio interés.»

Después de la entrada en vigor de la LCM está prevista una revisión completa del Sistema de Evaluación. El ministro de Defensa, previo informe de los jefes de Estado Mayor del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, establecerá con carácter general los méritos y aptitudes que deben considerar los órganos de evaluación según la finalidad de ésta, así como los procedimientos y las normas objetivas de valoración. Dichas normas objetivas, que se publicarán en el «Boletín Oficial del Ministerio de Defensa», contendrán la valoración de los destinos, especialidades y títulos, así como de cuantas vicisitudes profesionales reflejadas en el historial militar identifican la trayectoria profesional de los evaluados (22).

Una vez vistos los principios del sistema de evaluación, pasemos a descomponer la importancia de cada una de las fuentes y su influencia en el resultado final.

Fórmulas ponderadas

Primero veremos cuáles son las variables utilizadas en las fórmulas usadas en la evaluación:

C_{pr}	Valoración cualidades profesionales	IPEC
C_{pe}	Valoración cualidades personales	IPEC
U	Prestigio profesional	IPEC y encuestas (variable según el tipo de evaluación).
T	Trayectoria profesional	Relación destinos, cursos y años de servicio.
E	Enseñanza de formación y curso capacitación	Nota comparativa (respecto a los compañeros de promoción o curso).
C	Cursos perfeccionamiento e idiomas	Depende de duración de cursos (dos más importantes y 1/2 siguientes) e idiomas.
D	Destinos y situaciones	Tiempo en activo y en destinos de distinta consideración.
R	Recompensas y felicitaciones	De acuerdo tablas.
M	Otros méritos y aptitudes	Valor demostrado cinco puntos. Titulaciones: cinco puntos.
S	Sanciones	Valor negativo.

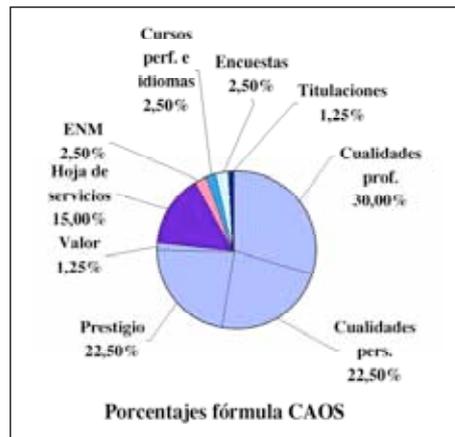
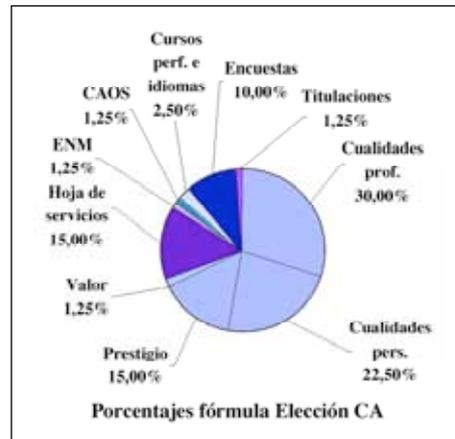
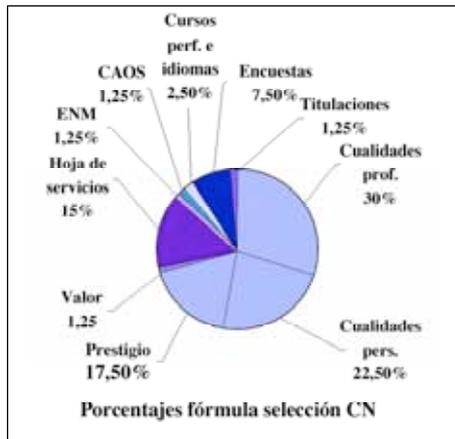
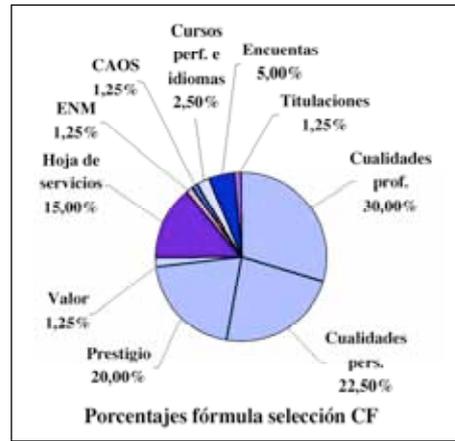
A continuación estudiaremos las actuales fórmulas de evaluación en las distintas clasificaciones (23).

TIPO	≈ Máx. V _f	Informes (Máx.)	Encuestas prestigio (Máx.)	Hoja de Servicio (Máx.)	Expediente aca- démico (≈ Máx.) (ENM, CAOS)
a) De ascenso por reordenación:					
$V_f = 12C_{pr} + 9C_{pe} + 10U + T + 4E + C + C + R + D + D + M + (-S)$					
CC (ESO)	400	$12C_{pr} + 9C_{pe} + 9U +$ $1/2 M (305)$	10	T + D + R (30)	4E + C + 1/2 M (55) (20,20)
b) De ascenso por selección, elección y asistencia a cursos de capacitación:					
$V_f = 12C_{pr} + 9C_{pe} + 10U + 4T + E + C + R + D + M + (-S)$					
Ascensos por selección:					
CF/TC OL (ESO):	400	$12C_{pr} + 9C_{pe} + 8U +$ $1/2 M (295)$	20	4T + D + R (60)	E + C + 1/2 M (25) (5,5)
CN/C OR (ESO):	400	$12C_{pr} + 9C_{pe} + 7U +$ $1/2 M (315)$	30	4T + D + R (60)	E + C + 1/2 M (25) (5,5)
Ascensos por elección:					
CA/G B	400	$12C_{pr} + 9C_{pe} + 6U +$ $1/2 M (275)$	40	4T + D + R (60)	E + C + 1/2 M (25) (5,5)
Selección Curso de Capacitación:					
CC (ESO)	400	$12C_{pr} + 9C_{pe} + 9U +$ $1/2 M (305)$	10	4T + D + R (60)	E + C + 1/2 M (25) (10,-)

De acuerdo a estos datos, podemos estudiar la ponderación porcentual de cada fuente en la fórmula de evaluación, en forma de gráficos (página siguiente).

Se puede observar el gran peso de los informes personales (en color azul), con respecto al resto. También debemos destacar que:

- La mayoría de las fórmulas están «normalizadas a 10», en función del mayor valor obtenido. Sería más justo y transparente la aplicación de sus valores absolutos.



- En las fórmulas no se aplica a los informes ningún tipo de coeficiente dependiendo de las capacidades requeridas y la dificultad del destino del calificado. Por ello, tiene el mismo valor una calificación obtenida en un puesto sencillo o complejo; técnico, directivo o ejecutivo; en tierra o embarcado.
- Debería considerarse la juventud como valor añadido al desempeño de una función, en base al mayor mérito que reside en el evaluado, fomentando el rejuvenecimiento de la cúspide del escalafón de cuadros de mando.

Como más de las dos terceras partes de la fórmula de evaluación son función de los valores numéricos de las IPEC, unas pocas centésimas en la media de los informes determinan la diferencia entre dos candidatos a un mando o ascenso. La disparidad de la medida y la impopularidad de la fórmula justifican la búsqueda de otra, con variables más transparentes y fácilmente cuantificables.

Otra notable parte depende de la comparación relativa por cursos, tanto de formación como de capacitación para el ascenso. Sin embargo, la finalidad de las calificaciones de la Enseñanza de Formación (24) no es utilizarse en posteriores procesos de evaluación (25) (y menos todavía las del Curso de Capacitación) (26), sino el escalafonamiento resultante para obtener los empleos de sargento y teniente, que ya de por sí permite la adquisición de una situación preeminente de cara a posteriores evaluaciones, al poder seleccionar los mejores destinos y especialidades.

La injusta normalización de notas e informes por promociones tiene que ser desterrada en beneficio de las nuevas escalas y los nuevos principios del régimen y sistema de ascensos (27). Es ilógico el hecho de la aplicación de una «tabla rasa» de acuerdo con la «campana de Gauss», dando por supuesto que todas las promociones son homogéneas, sin que se acepte la existencia de diferencias de calidad (mérito y capacidad) entre unas y otras.

La Armada aspira a fomentar la satisfacción en el trabajo a todos los niveles a través de la formación (dada la seguridad que aporta el conocimiento para realizar cualquier trabajo, así como para el ejercicio de la autoridad) y la permanencia razonable en destinos de embarque (28). Sin embargo, la formación de un individuo se ve penalizada a partir de cierto punto, ya que una vez realizados dos cursos, el tercero es penalizado al 50 por 100 de su valor. También se penaliza la permanencia en destinos (incluso los de embarque) en el apartado «Trayectoria Profesional», contra todo tipo de lógica.

Por otra parte, las encuestas de prestigio tienen una importancia significativa, pese a que en la mayoría de los casos tan sólo reflejan un conocimiento superficial del evaluado, cuando no una manifiesta forma de corporativismo por vínculos de arma, residencia o familia. Una novedad de la LCM es que deja la puerta abierta para que la verticalidad de los informes personales

pueda complementarse con la realización de informes por compañeros y subordinados en aquellos conceptos que sean más apropiados (29), garantizando un sistema más justo y consistente.

Estudio del valor práctico de las titulaciones en la evaluación

Las titulaciones valoradas en el actual sistema de evaluación son: doctorado (2 puntos), licenciatura (1,5 puntos), diplomatura (1 punto) y técnico especialista (0,5 puntos). La siguiente tabla refleja la puntuación relativa obtenida en una reciente evaluación para el ascenso a capitán de corbeta:

	Título	Puntuación	Total evaluación	PCT
Evaluado 1	Licenciatura	1,5	344	0,44%
Evaluado 2	Diplomatura	1	279	0,36%
Evaluado 3	Licenciatura	1,5	311	0,48%
Evaluado 4	Doctorado, licenciatura	3,5	294	1,19%
Evaluado 5	Doctorado, licenciatura	3,5	264	1,33%
Evaluado 6	Doctorado, licenciatura	3,5	281	1,25%
Evaluado 7	Doctorado, licenciatura	3,5	286	1,22%
Evaluado 8	Licenciatura	1,5	284	0,53%
Evaluado 9	Doctorado, licenciatura	3,5	281	1,25%
(Datos aportados por la SEPEC).			MEDIA	0,88%

Como ya comentamos, los informes personales tienen una gran preponderancia en la evaluación. Veamos, pues, el peso parcial de cada campo de la IPEC dentro de su respectiva variable:

Sección 1. Cualidades de carácter profesional (C_{pr} , sobre 10):

- *Disciplina* (grado de aceptación y cumplimiento de normas, reglamentos y órdenes directas, grado de exigencia del cumplimiento de órdenes y normas, corrección en los comportamientos externos) = 0.47 (c. u.).

- *Actitud ante el servicio* (grado de entrega y disponibilidad ante lo relacionado con el servicio subordinando y circunstancias particulares, grado de motivación por temas profesionales, grado de exigencia propia referente a la puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones, grado de actuación asumiendo riesgos) = 0.36 (c. u.).
- *Lealtad y cooperación* (grado de lealtad ante los superiores, grado de cooperación, anteponiendo la finalidad a sus logros personales, grado de compañerismo, grado de responsabilidad, corrección y preocupación con que se relaciona profesionalmente con sus subordinados) = 0.36 (c. u.).
- *Capacidad de decisión o mando* (grado en que ejerce su autoridad con firmeza sin necesidad de acudir habitualmente a otros recursos, capacidad de adoptar decisiones reflexivas y adaptadas a las circunstancias, capacidad de mantener alta la moral, propia y de los subordinados, en todo momento sin merma del trabajo) = 0.47 (c. u.).
- *Capacidad de trabajo* (capacidad de organización de su trabajo, capacidad de trabajo en general y de concentración en periodos prolongados, adecuada delegación en el trabajo y confianza que deposita en los demás) = 0.47 (c. u.).
- *Cualidades específicas comunes* (mando/dirección, estudio, planeamiento y apoyo a la decisión, administración y gestión de recursos, funciones técnicas, aptitudes pedagógicas) = 0.29 (c. u.).
- *Cualidades específicas particulares* (conocimiento y cumplimiento de las normas y procedimientos particulares de la unidad u organismo, conocimiento del material y medios de su destino, destreza y cuidado en el empleo de los medios, en el desarrollo de actividades propias de su especialidad fundamental, en el desarrollo de actividades específicas de su especialidad complementaria) = 0.29 (c. u.).

Sección 2. Cualidades personales (C_{pe}, sobre 10):

- *Físicas* (salud habitual, grado de ausencia de enfermedades y dolencias, vitalidad-actitud ante trabajos que requieren esfuerzo físico, resistencia a la fatiga física, grado de adaptación al medio físico donde se desarrolla su actividad profesional, actitud ante la práctica deportiva propia, grado de despreocupación ante dolencias propias sin trascendencias) = 0.42 (c. u.).
- *Intelectuales* (capacidad de captación correcta de ideas, capacidad de comprensión y análisis de problemas y adaptación a la situación, capacidad de síntesis y discriminación entre lo importante y lo superfluo, claridad y corrección de expresión oral, claridad y corrección de expresión escrita, capacidad de emitir juicios con

fundamento e imaginativos, capacidad de aprendizaje, grado de cultura general) = 0.31 (c. u.).

- *De carácter* (grado de confianza en sí mismo y seguridad con que actúa y manifiesta sus ideas, grado de control de sus emociones y sus actos, grado de actividad habitual, intensidad, ritmo y continuidad en el trabajo) = 0.63 (c. u.).
- *Sociales* (grado en que cuida su presencia, grado de simpatía que despierta su trato y el conjunto de su persona, conocimiento y práctica, a su nivel, de normas de protocolo y cortesía, grado de soltura, espontaneidad y autocontrol en el trato fuera de servicio o en actos sociales, grado en que antepone los deberes sociales, directa o indirectamente relacionados con el servicio, a su comodidad o bienestar) = 0.50 (c. u.).

A continuación, veremos cómo la diferencia de un punto en la media de cinco campos de las IPEC aparentemente irrelevantes supone más de lo que se obtiene por un doctorado:

Concepto	Peso	Coef.	Nota	Puntuación	Dif.
Corrección en los comportamientos externos	0.47	12	7	3,95	0.56
			8	4,51	
Aptitudes pedagógicas	0.29	12	7	2,44	0.35
			8	2,78	
Grado de cultura general	0.31	9	7	1,95	0.28
			8	2,23	
Grado en que cuida su presencia	0.50	9	7	3,15	0.45
			8	3,60	
Actitud ante la práctica deportiva propia	0.42	9	7	2,65	0.38
			8	3,02	
DIFERENCIA TOTAL					2.02

En la siguiente tabla, proporcionada por el Órgano Permanente de Apoyo a la Evaluación (SEPEC) sobre una evaluación de una promoción sin especificar de tenientes de navío (ESO-CG), se pueden ver los márgenes que se manejan en una clasificación:

Orden provisional	Total	Orden provisional	Total	Orden provisional	Total
1	384,71	14	333,00	27	306,60
2	372,24	15	330,30	28	306,21
3	364,23	16	324,58	29	297,62
4	362,66	17	320,11	30	297,46
5	359,65	18	319,27	31	294,97
6	356,81	19	316,79	32	294,91
7	350,19	20	316,72	33	293,88
8	346,12	21	316,65	34	290,88
9	342,02	22	315,11	35	289,79
10	340,06	23	314,74	36	284,87
11	336,74	24	311,36	37	278,78
12	335,36	25	309,52	38	270,42
13	333,88	26	308,94	39	255,11

Se aprecia que la diferencia entre el puesto 13 y el 14 es de tan sólo 88 centésimas, lo que equivaldría a una oscilación de cuatro centésimas en la media de los informes. Es evidente que la calificación de un individuo puede oscilar dentro de unos márgenes de desviación típica (de difícil determinación), dependiendo de las referencias, medida de imparcialidad, benevolencia o arbitrariedad del calificador. Se puede afirmar que la diferencia del ejemplo —que está dentro del margen de error razonable— tiene una gran influencia, pues al encontrarse ambos evaluados en distinto tercio de la tabla pudo haber provocado una diferencia de hasta 13 puestos en el escalafonamiento resultante.

Tal vez por ello, el insólito sistema de reordenamiento «inter-tercial» provocó la unanimidad en la injusticia del algoritmo y ha sido eliminado de la LCM (30).

Conclusiones

La Armonización de Objetivos e Intereses del Ministerio de Defensa y la Armada exige que la evaluación esté dirigida a lograr los objetivos de la

Organización, en la misma línea que el resto de políticas y marco normativo. Por su especial sensibilidad, por su importancia de cara a la promoción y por su relación directa con la moral, la revisión del sistema de evaluación debe ser una constante. Éste deberá discriminar el mérito y la capacidad de una forma equilibrada, objetiva y justa, potenciando el esfuerzo y la dedicación (sin pretender sustituir al sistema de recompensas y sanciones), aportar transparencia, y simplificar la gestión de recursos humanos.

No sirve de nada la capacidad innata (sentido común, inteligencia, etc.) si no va acompañada de una capacidad reconocida, de un compromiso y de un esfuerzo. Tampoco es eficaz valorar todas las calificaciones por igual, sin distinguir la capacidad exigida para cada puesto. La adulación y la complacencia deberían ser considerados factores negativos, valorándose al personal más crítico y emprendedor, en pro de aumentar la eficacia de la Institución.

¿Acaso es competitiva una organización que no potencia en su justa medida el mérito y la capacidad? Obviamente, no. Pero, como hemos visto, aunque los informes personales «deben apoyar la evaluación», en realidad son más de las dos terceras partes del total. Pese a ser un sistema en cierto modo arbitrario y discutido, las calificaciones obtenidas por el actual sistema seguirán usándose en futuras evaluaciones.

Además, podemos extraer las siguientes conclusiones respecto a la fórmula utilizada:

- En la práctica se desprecian las titulaciones académicas, al influir menos del 2 por 100 de la puntuación final.
- Un punto de diferencia en la media en un campo insignificante de las IPEC por aislado (p. e., «actitud ante la práctica deportiva» o «grado en que cuida su presencia») supone entre la tercera y la cuarta parte de los puntos obtenidos por una titulación tipo licenciatura.
- Los coeficientes de las cualidades profesionales y personales en ambas fórmulas no varían, y valen respectivamente $12C_{pr}$ y $9C_{pe}$. Por tanto, una décima de diferencia en la media total de ambas secciones de los informes (lo cual se encuentra dentro de una desviación estadística aceptable) equivale a 2,1 puntos, por encima de un doctorado.
- A partir del segundo curso, los siguientes cuentan la mitad, desanimando a los evaluados a continuar con su formación.
- La permanencia en un destino de embarque se ve penalizada a partir de cierto punto, en contra del principio de satisfacción en el trabajo de las LGAs.
- Las calificaciones de la Enseñanza de Formación y de los Cursos de Capacitación tienen un gran peso en algunas evaluaciones (concepto E de la fórmula), en contra del espíritu de la legislación, pudiendo ser una clara causa de impugnación de cualquier clasificación que las haya ponderado.

- Las encuestas de prestigio, en cierto modo arbitrarias, suponen hasta más de diez veces el valor de la puntuación de un evaluado que haya realizado una licenciatura más un doctorado.

El nuevo marco del Espacio Europeo de Educación Superior de la Declaración de Bolonia destaca la importancia de una profunda reforma curricular basada en la multidisciplinariedad (31), la flexibilidad y la transversalidad (32), pues constituyen un poderoso mecanismo de respuesta a las necesidades de una nueva sociedad (33). Por ello, deben establecerse criterios y arbitrarse procedimientos para que las titulaciones tengan una ponderación acorde con la importancia que las leyes les confieren.

Para terminar, recordar lo expuesto en las Líneas Generales de la Armada de 2007, del AJEMA:

«Tenemos que estar preparados y dispuestos a adoptar nuestra política de personal para explotar todas las oportunidades que la nueva Ley ofrezca.»

(1) Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar. En adelante, LCM.

(2) Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas. En adelante, LRPFAS.

(3) L. O. 6/80 y R. D. 1883/96.

(4) Instr. AJEMA 304/2001.

(5) DDN 1/2004. Apartado 6.b. Sobre la transformación de las Fuerzas Armadas, punto 6.

(6) Dícese del conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

(7) LCM, Exposición de motivos II, párrafo cuarto.

(8) LCM, Exposición de motivos V, párrafo segundo.

(9) LCM Art. 17.1 y 17.2. LRPFAS. Art. 24.2.

(10) LCM. Art. 100.5. El ministro de Defensa determinará los criterios.

(11) JERICÓ, Pilar: *Gestión del talento*. Prentice Hall, 2001.

(12) LRPFAS. Exposición de motivos V, párrafo primero.

(13) LRPFAS, Exposición de motivos II, párrafo tercero.

(14) LCM Art. 42.1.

(15) LCM Art. 88.1

(16) LCM Art. 86.

(17) O. M. 84/2002, de 8 de mayo, por la que se establecen las Normas para la Evaluación y Clasificación de Personal Militar. Disposición Segunda, punto b).

(18) RODRÍGUEZ GARAT: «El sistema de informes personales, en lo que hoy se basa nuestra evaluación y clasificación, es un tanto excesivo por su volumen, potencialmente distorsionador

por su metodología y ocasionalmente errático por sus resultados». REVISTA GENERAL DE MARI-
NA (junio, 2002, p. 791).

(19) ORTEGA PARRA, Antonio: *Alejandro Magno y la gestión de empresas*, Ediciones Internacionales Universitarias, 2004.

(20) Fiel lugarteniente macedonio, al mando de la caballería pesada en la campaña de Persia de Alejandro Magno. En el otoño de 328, en Samarcanda, murió por la propia mano de Alejandro en el transcurso de una violenta discusión en medio de una borrachera. Clito el Negro, que había salvado la vida del rey en la batalla del río Gránico, había protestado por la política de orientalización de Alejandro, reprochándole su ingratitud para con sus soldados griegos y macedonios, sus pretensiones a una ascendencia divina, e insinuado su participación en el asesinato de su padre Filipo II.

(21) Sofista adulator que consoló y eximió de responsabilidad a Alejandro por la muerte de Clito, en base a falacias complacientes.

(22) LCM Art. 87.3.

(23) Datos extraídos de la O. M. 84/2002 y de la Instrucción 56/2003 del subsecretario de Defensa. Valores máximos alcanzables.

(24) LRPFAS. Art. 82.1. Párrafo segundo. LCM. Art. 70.2.

(25) En el resto de las oposiciones del Estado, como jueces, fiscales, inspectores de hacienda, etc., no se usan las calificaciones universitarias, sino los méritos, y mucho menos para los sistemas de ascenso una vez escalafonados la primera vez.

(26) LRPFAS. Art. 73: Los cursos de capacitación para el desempeño de empleos superiores tendrán carácter básicamente de actualización de conocimientos. La LCM. Art. 90.2 los denomina cursos de actualización.

(27) LCM 88.2. El ascenso por clasificación llevará a un nuevo escalafonamiento con cada ascenso, creándose en la práctica una nueva «promoción».

(28) Líneas Generales de la Armada (LGAs), 2007. Objetivo 4.a).

(29) LCM Art. 81.

(30) LRPFAS. Art. 115.2.

(31) Propiedad de la capacidad de una persona de abarcar distintas disciplinas sin una aparente conexión entre ellas. El mayor ejemplo de la historia fue Leonardo da Vinci, arquitecto, escultor, pintor, inventor e ingeniero, hombre del Renacimiento por excelencia, que vivió en la segunda mitad del siglo xv y principios del xvi.

(32) Que favorece el itinerario curricular, permitiendo superar las barreras de cara al acceso o cambio de titulación.

(33) MEyC, Sec^a. Est^o. de Universidades e Investigación: «Aclaraciones sobre el documento *La Organización de las Enseñanzas Universitarias en España*», de 6 de noviembre de 2006.