

LOS INFORMES PERSONALES: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Francisco J. GALLEGO ARANDA



Introducción



AS encuestas de personal realizadas por la Dirección de Personal de la Armada (DIPER) durante el año pasado ponen de manifiesto la escasa estima y comprensión, por parte de los militares de carrera de la Armada, del actual sistema de informes personales. Asimismo, se han planteado múltiples críticas sobre el sistema de informes personales, basadas sobre todo en el aspecto de motivación del personal. El problema del actual sistema es que es percibido como injusto por la mayoría. Como consecuencia, el sistema de evaluación implantado no motiva al personal a mejorar su rendimiento, y no sirve para elegir a los más adecuados de una forma clara, objetiva y percibida como justa por los afectados.

En los últimos años se ha observado en el legislador correspondiente una tendencia a incrementar los ascensos por selección tras procesos de evaluación del personal, que se ha visto consolidada en la ley recientemente aprobada. La idea básica de esta tendencia es que el tradicional sistema militar de ascensos por estricta antigüedad no es compatible con el perfil de carrera que se pretende implantar. Un perfil basado en la formación continua, tanto académica o técnica como práctica, y que por tanto debería tener su lógico reflejo en un sistema de evaluación continua de personal que fuera determinante en los ascensos. Aunque la idea es absolutamente acorde con lo que se debe esperar del militar de carrera en los tiempos actuales, está condenada a un rotundo fracaso si no se soluciona el problema planteado en el párrafo anterior, y que lejos de alcanzar los objetivos que pretende puede producir efectos en sentido contrario.

Hace algunos años, cuando el ascenso al «generalato» en el Ejército, o al «almirantazgo» en la Armada, era el único que se lograba por un sistema distinto al de la antigüedad, era frecuente encontrarse con coroneles o capitanes de navío notablemente defraudados, con la sensación de haber terminado

su carrera en un fracaso y convencidos además, casi siempre, de que todo había sido consecuencia de una injusta decisión. El criterio de elección de generales o almirantes siempre ha gozado de cierta discrecionalidad, propia de un cargo político o de confianza. Extender esta situación al resto de ascensos, tanto de oficiales como de suboficiales, sin cambiar el sistema de informes personales, será como extender o adelantar el efecto del que podemos llamar «síndrome del coronel fracasado» a todo el escalafón, con las demoledoras consecuencias en materia de motivación profesional.

Desde algunos foros se han lanzado propuestas de modificación del sistema de informes, la mayoría de las cuales parten del mismo problema de base, que es la aceptación de un modelo básico mal orientado. Por ello pienso, que, mientras no se modifique el modelo básico, pocas mejoras podrán lograrse.

En estas líneas se pretende empezar desde cero, asomándose a los distintos sistemas de evaluación que se practican en el mundo de la empresa y en otras organizaciones y, en base a estas enseñanzas, configurar un modelo nuevo que responda a las necesidades reales de nuestra Organización. Para ello, se analizarán de forma somera las ventajas e inconvenientes de las diversas técnicas, se analizará por qué el sistema empleado en las Fuerzas Armadas está siendo tan cuestionado, y se propondrá un nuevo modelo de acuerdo con las conclusiones obtenidas.

Sistemas de evaluación

De acuerdo con los principios elaborados por la doctrina del mundo de la empresa, y especialmente por A. Bazinet, las ideas generales que se van a describir a continuación deben regir los sistemas de evaluación de personal.

El objetivo de todo sistema de evaluación es mejorar el rendimiento del personal y, subordinado a esto, promover el desarrollo de la carrera profesional específica y ayudar a la Organización a descubrir problemas externos a la misma que afecten al rendimiento del personal y errores en la concepción de los puestos de trabajo.

Para lograr un sistema satisfactorio debe tenerse en cuenta:

- Los sistemas de informes deben basarse en elementos relacionados con la tarea a desempeñar. Si se califican otros, si se introducen factores ajenos, el resultado es imprevisible y subjetivo. Por tanto, sólo deben calificarse elementos directamente relacionados con el puesto.
- Deben servir de estímulo al evaluado para mejorar su trabajo.
- Los sistemas de calificación deben estar estandarizados para reducir arbitrio y subjetividad.



Los sistemas de informes deben basarse en elementos relacionados con la tarea a desempeñar.

- Debe intentarse emplear criterios objetivos para la evaluación. Denominamos criterios objetivos a aquellos que pueden ser comprobados por cualquiera. Si no es posible, deben al menos minimizarse sus efectos empleando técnicas adecuadas y una buena formación de los evaluadores. Los criterios subjetivos producen resultados de baja precisión, al estar condicionados por la posición psicológica del evaluador.
- Existen dos métodos de observación: directa e indirecta. Siempre que se pueda debe emplearse el primero, especialmente si los criterios son subjetivos.

Si el lector no se ha despistado ya se habrá dado cuenta de que el sistema de informes de la Armada no cumple algunos de estos criterios. En el mundo de la empresa la evaluación comparativa la pueden hacer muy pocos evaluadores; como forzosamente necesitan datos que no pueden recabar de forma directa, utilizan técnicas para obtener la información necesaria sobre los evaluados. En este sentido debemos diferenciar, a partir de ahora, entre informadores y evaluadores. Los informadores están cerca del evaluado, ellos recogen los datos, y los evaluadores los analizan y evalúan. Con el sistema emplea-

do en la Armada, los informadores recogen datos, los evalúan y remiten la información evaluada a un organismo que se limita a sumar, calcular y reordenar.

Pero volvamos a la doctrina de recursos humanos del mundo empresarial. Los evaluadores necesitan ciertas técnicas para cumplir su cometido; y existen varias. Pero debe tenerse en cuenta que, como dice A. Bazinet, establecer un sistema de evaluación no es importar una técnica, sino adaptar las técnicas a la estructura y funcionamiento de la organización, al desarrollo pretendido de la carrera profesional del evaluado y a las características de los individuos y del ambiente de trabajo. Por tanto, en un mismo sistema se pueden utilizar y combinar varias técnicas dependiendo de los objetivos pretendidos. Algunas de las técnicas de evaluación son: escalas de puntuación, listas de verificación, selección forzada, registro de elementos críticos, calificación por objetivos, evaluaciones psicológicas y centros de evaluación. Las técnicas citadas consisten en:

- *Escalas de puntuación.* Se asigna un número según una escala a cada empleado, de acuerdo con su valía, y se les reordena. Este método es muy subjetivo y no sirve para mejorar el rendimiento ni para valorar capacidades concretas. Las empresas lo usan para distribuir mejoras



Se evalúa al individuo mientras realiza sus cometidos, rellenando unas listas de comprobación.

salariales. Ésta es la única técnica que se usa en nuestro sistema, con el problema añadido del elevado número de evaluadores.

- *Listas de verificación.* Se evalúa al individuo mientras realiza sus cometidos, rellenando unas listas de comprobación. Las listas son enviadas al Departamento de Personal. En este caso, el mando contesta a un cuestionario sobre su subordinado. En él debe limitarse a contestar las preguntas que se le formulan, y en muchas de ellas se requerirá una continua observación sobre el interesado. Por ejemplo, en el caso de un oficial del Cuerpo General, el comandante del buque donde esté destinado deberá responder, por medio de la lista de comprobación, si conoce el reglamento de abordajes, si sus conocimientos sobre la plataforma son buenos, si sabe llevar una vigilancia del CIC, si es seguro en una guardia de puente, si conoce las obligaciones del oficial de guardia en puerto, etc. Las respuestas las interpretará el órgano de valoración.
- *Selección forzada.* Se valoran cualidades personales por medio de pruebas que se realizan al calificador. Según el resultado, el Departamento de Personal hace la valoración. Es parecido a las listas de comprobación, pero menos objetivo, y se utiliza para valorar aspectos de la personalidad. El informador debe contestar *tests* elaborados por expertos en psicología sobre la conducta del subordinado. La interpretación del *test* la hará el órgano de valoración según unos códigos. Por ejemplo, un comandante debería contestar a preguntas como:
 - ¿Mantiene la calma en situaciones difíciles?
 - ¿Obedece con lealtad las órdenes directas?
 - ¿Se queja a menudo de las fatigas que le corresponden?
 - ¿Suele hablar con franqueza a sus superiores de los asuntos del servicio?
 - ¿Desaparece cuando el trabajo atenaza?
 - ¿Se rebaja con frecuencia por enfermedades aparentemente fingidas o exageradas?
 - ¿Es capaz de exigir disciplina a sus subordinados?
- *Registro de elementos críticos.* El calificador registra los hechos objetivos más importantes del calificado. El Departamento de Personal los valora. Tiene el inconveniente de que requiere una buena capacitación del evaluador. Esta información es difícil de tratar de forma estandarizada, pero puede ser muy útil en una evaluación si se añade a otros factores. Por ejemplo:
 - Con su acción, este suboficial de máquinas logró solucionar un problema en un equipo en el que otros llevaban años fracasando.

- Este oficial, con su acción brillante, consiguió evitar una inminente colisión.
 - Este oficial redactó brillantes manuales para funcionamiento de la Armada.
- *Por objetivos.* Se hace en clave de futuro. Se plantea un objetivo de trabajo a los evaluados y se les califica según los logros. No es aplicable a organizaciones cuyos logros no son cuantificables, como la Administración. Por tanto, no lo consideraremos.
- *Evaluaciones psicológicas.* Un grupo de psicólogos realiza pruebas a los evaluados para determinar sus capacidades en potencia. No sirve para valorar el rendimiento. Es una valoración de perfil o de capacidad, que no de conducta. Podría ayudar, pero no debería ser muy determinante, en mi opinión.
- *Centros de evaluación.* Periódicamente se lleva a los calificados a un centro donde se les valora mediante pruebas teóricas o en simuladores. Es un sistema caro, aunque en una organización como la Armada, con grandes medios, sería una opción a considerar. Hacer pruebas físicas, exámenes teóricos o cursos de reciclaje calificables es mucho mejor que un mando cualquiera rellene arbitrariamente la casilla de cultura general, aptitud física o conocimientos profesionales.

Sistema de Informes de la Armada

El principal problema que encontramos en la Armada es que no dispone de un sistema real de informes de evaluación. Esto es debido a que no emplea los informes personales para valorar las capacidades de su personal, sino exclusivamente para ordenarlos. La Armada no tiene un sistema real de evaluación sencillamente porque no hace uso de él. A la hora de asignar un destino, a veces se exigen determinadas condiciones pero no se entra a valorarlas, y frecuentemente ni llegan a exigirse siquiera, valiendo todos para todo; así para elegir al indicado se tienen en cuenta la antigüedad o los informes globalmente considerados. Para la mayoría de los puestos no se determina un perfil de carrera determinado, que por otra parte ni siquiera se ha desarrollado.

La Armada no valora objetivamente, por ejemplo, la experiencia de un oficial de superficie a la hora de asignar el mando de un escolta, ni la experiencia en Estados Mayores a la hora de asignar un destino de estas características, ni la de enseñanza, etc. No existe prácticamente especialización en el trabajo del oficial de Cuerpo General, por lo que no se valoran las cualidades para cada tarea o responsabilidad.

En el caso de los suboficiales sí existe especialización, y sin embargo la valoración es generalista e igualmente subjetiva.

El fin último, y único, del informe es asignar a cada evaluado un puesto en el *ranking* de acuerdo con su valía globalmente considerada. Al ser éste el único fin, no se presta atención alguna a las cualidades personales ni a su experiencia, sólo al número en el *ranking*. De acuerdo con esta finalidad, que los calificadores perciben perfectamente, los informes se elaboran con el objetivo de alcanzar la nota media final, único dato realmente relevante. Todo el que resulta bien valorado lo será para todo, mientras que el que salga peor parado lo será en todo también. La inmediata consecuencia es que los que resultan peor valorados pierden todo estímulo de mejorar y su motivación se viene abajo. Como lo único relevante en nuestro sistema es la comparación global, forzosamente nos obligamos a descartar a los «peores», aunque les seguimos necesitando y confiando responsabilidades. Imaginemos cómo debe sentirse un profesional de la Armada cuando tras largos años de servicio le llega una carta que le indica que es uno de los peores valorados en su zona de clasificación y que se espera que esta información le ayude a «orientar» su carrera. ¿Orientar? ¿A dónde? Después de años realizando diversas tareas el evaluado seguirá haciendo lo mismo, sólo que más consciente de que su trabajo no está siendo reconocido. Lo único que reorientará será su ambición profesional y su motivación, que disminuirán notablemente.

La situación de los «mejores» tampoco es la ideal con este método, ya que lejos de motivarles les produce una cierta autosuficiencia y cierto complejo de superioridad. No se les dice lo que hacen mejor o peor; sólo se les dice que son los mejores. Si los daños producidos por este sistema de informes no son mayores, es gracias a que muchos profesionales no se creen estas valoraciones.

Pero hay otro elemento que desacredita aún más el sistema: la subjetividad. Todos los informes son valoraciones personales de alguien que no se ajusta a norma o patrón alguna y que no responde responsablemente de lo que valora. Basta caerle bien o mal a alguien para tener unos buenos informes sin que exista forma alguna de evitarlo.



El fin último, y único, del informe es asignar a cada evaluado un puesto en el *ranking*.



El hecho de que la Armada no valore las capacidades específicas de sus miembros impide mejorar el rendimiento de la organización asignando a cada puesto al más capacitado.

que hace bien o mal, sino simplemente si es bueno o malo en relación a los otros, y de forma general. Además, la subjetividad y la falta de referencias producen una sensación general de injusticia.

Ni siquiera considerando a los mandos con una visión lo más seria y profesional posible de su evaluado se logran unos informes ajustados a la verdad. El evaluador es uno entre cientos y los informes hechos por él se comparan con los de otros evaluadores, forzosamente elaborados con criterios diferentes y por supuesto incognoscibles. La consecuencia es que la valoración se realiza exclusivamente de forma general y por comparación, lo que implica una carga enorme de subjetividad que desacredita el resultado. Además, el elevado número de calificadores hace que se pierda toda referencia real de comparación, con lo que el resultado deviene en casi puro azar.

El sistema de informes no puede motivar al personal porque no sirve para decirle lo

Conclusiones

- La subjetividad es el principal mal del sistema.
- Un sistema de evaluación por comparación no puede hacerse con un número elevado de evaluadores porque conduce a resultados imprevisibles.
- El problema del sistema viene dado por que todo se reduce a asignar un número a cada evaluado. Mientras éste sea el único fin, el sistema no podrá mejorarse mucho.
- El actual sistema de informes de la Armada no sirve para mejorar el rendimiento, no sirve para motivar y además es de escasa precisión, y

- por tanto injusto. El sistema produce, en mi opinión, más daño que beneficio, con lo que sería mejor prescindir de cualquier evaluación antes que aplicar éste.
- El sistema de informes debe implantarse desde cero. Desde bases nuevas y con nuevos principios. Pero de nada servirá si al final la evaluación no se va a tener en cuenta para desarrollar la carrera del evaluado y asignar destinos por idoneidad.

Propuesta

A continuación, y siempre pretendiendo que la crítica sea constructiva, se ofrece una alternativa teniendo en cuentas las necesidades y objetivos ya analizados, y las ya conocidas carencias del actual sistema.

El sistema de informes personales debe servir para mejorar el rendimiento, luego es importante conocer cuáles son las capacidades del personal para adecuarlas a las necesidades de la Organización. Este medio servirá también para perfilar la carrera del evaluado según sus cualidades.

Por las características de la Organización, la Armada necesita escalafonar a sus miembros. Para ello es necesario que se valoren globalmente, pero no que ésa sea la única evaluación ni que se use para todo.

Los informes de evaluación del personal deben guardar una íntima relación con su trayectoria profesional; se debe valorar exclusivamente lo que ha hecho a lo largo de su carrera, no lo que no ha hecho nunca. Es por tanto una valoración específica, que será diferente en cada individuo.

No obstante lo anterior, determinadas cualidades relacionadas con la personalidad deben ser valoradas en el militar. La disciplina, la lealtad, el don de mando, la capacidad de razonamiento, la capacidad de decisión... son cualidades que deben ser valoradas en todos los militares de carrera. Debido a que estas características del personal que es necesario evaluar son puramente subjetivas, es preciso utilizar técnicas objetivas para disminuir los efectos negativos que tal calificación conlleva.

Tenemos por tanto una doble consideración en cuanto a la valoración del personal. Una primera, general, referente a la personalidad, y otra específica, más puramente profesional y relacionada íntimamente con la trayectoria. El sistema empleado para responder a estas necesidades podría estructurarse en dos áreas: general y específica.

En el área general se evaluarían las cualidades comunes a la carrera del militar (valores militares, cualidades personales, cultura general, forma física...). En este área se valoraría cada característica según unos criterios diferentes: las claramente objetivas, como la cultura general o la forma física, se podrían hacer en centros de evaluación mediante pruebas concretas. Las restantes cualidades personales y militares serían valoradas por el personal de

evaluación (SEPEC) basándose en los informes remitidos por los sucesivos informantes (que no evaluadores), siguiendo técnicas de selección forzada.

Los informantes serían fundamentalmente los mandos, aunque también pueden ser útiles informes de subordinados o compañeros.

Recordemos que la técnica de la selección forzada es obtener información a través de datos objetivos. Por ejemplo: ¿saluda correctamente? ¿Acata las órdenes sin oponer queja alguna? ¿Es sensible a los rumores y murmuraciones? ¿Manifiesta malestar sobre el servicio? ¿Con qué frecuencia? ¿Le respetan sus subordinados?

En el área específica se valorarían aptitudes concretas profesionales utilizando técnicas de listas de verificación, que podrían completarse con listas de selección forzada o elementos críticos. Las aptitudes a valorar podrían ser, para un oficial del Cuerpo General, por ejemplo: capacidad como oficial de puente, oficial de CIC, oficial de máquinas, oficial de Estado Mayor, oficial de arsenales, piloto de reactores, piloto de helicópteros, enseñanza, buceador, etc.), sin que se califique a cada evaluado en todas las aptitudes, sino únicamente en las que ha desempeñado. Esta segunda área sería, normalmente, la más importante en el proceso de valoración y serviría para marcar la trayectoria profesional del informado.

Este área debe valorarse en dos fases: una puramente objetiva, en que se puntúen datos meramente matemáticos: cursos realizados, años de experiencia en ciertos destinos, días de mar, horas de vuelo, trabajos efectuados, etc., y otra en la que a través de listas de verificación se valore la valía de este personal para las funciones que ha desempeñado. Ejemplo: un oficial estuvo tres años en una fragata tipo *Santa María*. Tras anotar y puntuar todos los datos objetivos se valoran las listas rellenas por los informadores. En las listas (diferentes según el destino y la labor desempeñada) los informadores contestan lo que el citado oficial sabe hacer y si es muy bueno o normal haciendo cada cosa. Pero la contestación, como vimos antes, será indirecta, pues en las listas el informador se limitará a contestar preguntas muy concretas como: ¿Conoce el oficial el reglamento de abordajes? ¿Domina el gobierno del buque en situación de tráfico abundante? ¿Confía el comandante plenamente en su labor en el puente dejándole solo? ¿Cuántas horas de puente ha realizado el citado oficial solo? ¿Sabe el oficial realizar aproximaciones a otro buque con seguridad? El informador se hace responsable de contestar con responsabilidad a estas preguntas, lo que obliga a los comandantes a enseñar y conocer a sus oficiales, y éstos a los suboficiales. No implica responsabilidad, en el sentido de que un comandante responda por lo que un oficial haga en el futuro, pero sí debe responder si sabe hacer algo o no, y por qué no conoce determinadas cosas si estuvo a bordo tres años, por ejemplo.

De esta forma, el área específica se convierte en una serie de capacidades personales profesionales constatadas y respaldadas por los informes de mandos durante la carrera. El mando, en su labor informadora, se limita a eso,

a informar de las capacidades concretas de sus informados sin hacer valoración subjetiva alguna. De la valoración se encargará la SEPEC según sus tablas y baremos.

Para asignar los destinos y mandos y perfilar la carrera se valorarían especialmente los informes del área específica. Para la selección para los ascensos se utilizarían los de ambas áreas.

Al implantar un sistema de valoración en el que, en gran medida, la trayectoria profesional es lo que cuenta, se están haciendo informes diferentes sólo comparables parcialmente. Es decir, se podrá determinar por este

sistema quién es más adecuado para ser jefe de Personal, comandante de buque, profesor de motores, etc. Pero determinar quién debe ascender antes es algo más complejo. En este caso, los informes del área específica pueden ser importantes, pues la trayectoria profesional lo es; pero también se deben tener en cuenta los informes del área general. No tiene demasiada importancia que un militar ascienda antes por haber elegido una trayectoria profesional diferente, más valorada según los baremos que se establezcan. Lo realmente importante es que el personal conozca cómo se valora cada paso que da en su carrera y que la valoración no quede exclusivamente en manos de una apreciación subjetiva de un mando.

Con la implantación de este sistema se obtiene lo siguiente:

- Un mayor conocimiento del personal y de sus cualidades y capacidades.
- Una herramienta muy útil para orientar la carrera del individuo y motivarle a hacer lo que es mejor para él y para la Armada.
- Una menor competitividad entre el personal, al seguir cada uno caminos diferentes según su valía.
- Una eliminación de la subjetividad y de la sensación de trato injusto. Los mandos sólo contestan preguntas concretas sobre el individuo absteniéndose de valoraciones personales.



El área específica se convierte en una serie de capacidades personales profesionales.

Implantar un sistema tan complejo de valoración trae varias consecuencias:

- Es necesario reforzar la plantilla de la SEPEC, pues con las técnicas objetivas allí se recibirían los datos pero la evaluación tendría que hacerse en el departamento. Habría que elaborar las listas tanto de selección forzada para las cualidades personales como las de las diferentes áreas profesionales.
- Las escuelas y otros centros de apoyo tendrían que colaborar para las técnicas de evaluación en centros.
- Es necesario mejorar la formación de los informadores, es decir, de todos los profesionales de la Armada, con lo que considero habría que dar gran difusión al sistema a través de conferencias en los buques, unidades y dependencias.
- Por ser más complicado el sistema, habría que alargar la periodicidad de las valoraciones. Es mejor hacer una buena cada cuatro años que una mala anualmente. En todo caso, deberían participar todos los superiores inmediatos del evaluado en ese tiempo. Cada uno tendría que responder sólo de aquello que puede constatar. Los informes de los mandos se irían acumulando y al cabo de un periodo determinado se haría un informe de evaluación. En un año se pueden dar datos sobre un profesional pero no se puede hacer una valoración global.

El sistema sería complicado de implantar y más costoso, por lo que requeriría un esfuerzo importante. Pero no debemos olvidar que cualquier esfuerzo en materia de personal nunca es demasiado, puesto que éste es el bien más preciado de la Armada. No extendamos a todo el escalafón el «síndrome del coronel fracasado».



BIBLIOGRAFÍA

- BAZINET, André: *La evaluación del rendimiento*.
B.WERTHER, William, y DAVIS, Keith: *Administración de Personal y Recursos Humanos*.
AZNAR, Federico: *¿Son adecuados los informes personales?*
GONZÁLEZ ANTÓN, José: *Política de personal. Informes personales*.