

La Selección en el Ejército del Aire

FERNANDO MOSQUERA SILVEN, Teniente Coronel del Arma de Aviación

El pasado año, hablando de la Reforma Militar, el Ministro de Defensa se refería a la necesidad de establecer un sistema de selección en las Fuerzas Armadas para acceder a los empleos de General y Jefe.

Para el Ejército del Aire esto no suponía ninguna novedad ni tampoco ningún problema, puesto que hace ya muchos años que se están realizando de forma sistemática y periódica clasificaciones del personal para su selección para el ascenso, y de hecho, como consecuencia de ellas, se han producido algunas variaciones en el orden existente en las escalas a la hora de ascender a algunos de los empleos de Jefe y de General.

LA CLASIFICACION EN LA ACADEMIA

Creo que la gran mayoría, por no decir todos, de los miembros del Ejército del Aire estamos de acuerdo en que la clasificación efectuada al final de los cuatro años de Academia no puede ser el único criterio para decidir todos los ascensos de la carrera militar, sin que la actuación posterior de cada uno pueda modificar esa primera evaluación que quizá, sin profundizar mucho, se podría calificar como un poco de laboratorio.

Aunque, como decimos, esa primera clasificación no debe ser la única que decida toda la carrera militar, analizándola con más detalle tampoco se la puede menospreciar ni quitarle el auténtico valor que tiene, puesto que se basa en una evaluación continua de cada alumno, día tras día durante cuatro

años, en los cuales va desarrollando su personalidad adaptándola a las exigencias de la que, además de ser su vocación, va a ser su profesión, teniendo la oportunidad de demostrar sus aptitudes para la misma a lo largo de su estancia en la Academia. Además, un aspecto que da un gran valor objetivo a esta clasificación es el hecho de que todos los miembros de una promoción van a ser calificados por las mismas personas, por su actuación en las mismas actividades y ante situaciones iguales o muy parecidas, condiciones que no se van a dar prácticamente nunca más a lo largo de la carrera, en la que cada uno va a ser calificado por diferentes personas, en situaciones desiguales, y por hechos muchas veces con poco en común y, en consecuencia, difícilmente comparables.

Entonces, admitamos esta primera clasificación como una buena base de partida y dejemos las puertas abiertas para modificarla cuando la actuación posterior de cada Oficial, a lo largo de su carrera militar, demuestre claramente que los límites en que se desenvuelve la actuación profesional en la Academia no le permitieron desarrollar todas sus capacidades, o enmascararon su verdadera personalidad, o incluso que no la pudo desarrollar en toda su plenitud por circunstancias diversas.

RECLASIFICACION POSTERIOR

Como hemos dicho antes, el Ejército del Aire hace muchos años que ha tenido en cuenta este aspecto de la reclasificación posterior, para lo cual se ha ido perfeccionando poco a poco el método empleado para

realizarla, empezando por el establecimiento de baremos de méritos y deméritos—lo que se puede considerar constituye el componente objetivo de las calificaciones—, a lo que se añadió posteriormente lo que se puede considerar el componente subjetivo, que consiste en una evaluación anual realizada por el Jefe natural de cada uno, basada su actuación durante ese año, mediante lo que se denominó "Informe Confidencial Individual", del que en el Cuadro 1 se relacionan los grupos de conceptos que se calificaban.

Este informe se ha sustituido recientemente por otro denominado "Informe Personal Anual", del que en el Cuadro 2 se relacionan los grupos de conceptos que se califican en el mismo.

La mezcla de estas calificaciones heterogéneas, unas más o menos objetivas y las otras subjetivas, es lo que va a servir de base para decidir que se puedan producir variaciones en la escala en el momento del ascenso, sirviendo además para determinar quiénes van a quedar clasificados sin número en ella.

OBJETIVO DE LA SELECCION

Pero, antes de seguir adelante, detengámonos un momento a considerar cuál es el verdadero objetivo que deben perseguir las clasificaciones y subsiguientes reclasificaciones o selecciones, como las queramos llamar.

Los primero que se nos ocurre es que se trata de crear un incentivo para estimular a todos a desarrollar y emplear al máximo sus capacidades en beneficio de la Organización, concediendo como recompensa a los

que acrediten una trayectoria destacada un cierto avance en la escala que se traduce principalmente en un aumento de posibilidades de acceder a los escalones superiores de Mando del Ejército, lo que le permitirá ejercer con mayor plenitud esa capacidad de mando inherente a la profesión militar.

Sin embargo, lo anterior no es más que una consecuencia secundaria del verdadero objetivo de la selección que es poder determinar, con el mayor grado de precisión posible, cuales son los miembros de la Organización que están mejor capacitados, y ejercen esa capacidad, para ocupar los puestos de dirección —responsabilidad— de la misma, de forma que ésta alcance sus objetivos con la mayor eficacia. Es decir, el objetivo de la selección es dar acceso a los puestos de responsabilidad al personal más capacitado.

CARACTERISTICAS DE LAS CALIFICACIONES Y DE LA SELECCION

Para que las calificaciones y la selección subsiguiente puedan ser conceptuadas como útiles al fin que persiguen y sean ampliamente aceptadas por la población calificada, evitando así el rechazo de las mismas y los sentimientos de injusticia y frustración que redundarían en su rendimiento profesional y consecuentemente en la eficacia total de la Organización, deberán reunir las siguientes características:

- Publicidad
- Estabilidad
- Retroactividad
- Utilidad
- Objetividad
- Fiabilidad
- Flexibilidad

PUBLICIDAD

Los baremos que se van a utilizar para medir la actuación y la capacidad de cada individuo deben ser conocidos por los mismos desde el momento en que se establecen, y esto por dos razones principales, una que implica un beneficio y otra que evita un perjuicio.

La primera razón por la que el

individuo debe conocer cuáles son los conceptos por los que va a ser evaluado y en qué medida por cada uno de ellos, se fundamenta en que estos conceptos y medidas deben representar lo que la Organización requiere de sus miembros para alcanzar sus fines en el máximo grado posible. La mejor forma de conseguir que cada persona aplique sus esfuerzos y desarrolle sus capacidades en la dirección idónea para alcanzar esos fines, es dando a conocer esa dirección, codificada en forma de baremo.

La segunda razón para dar publicidad a los baremos establecidos, es la de evitar producir la sensación de que se está actuando injustamente, aunque esto no sea cierto, y las consecuencias que de ello se derivan de generación de desconfianza y agravio comparativo, tan perjudiciales para el servicio. Por el contrario, la sensación de claridad, de justicia, estimula la confianza, la seguridad y anima a perfeccionarse.

CUADRO NUMERO 1. Grupos y número de conceptos calificados en el ICI	
Grupo	Núm. de conceptos
Cualidades personales	3
Cualidades militares	9
Cualidades profesionales generales	12
Cualidades profesionales específicas (1)	6
Evaluación general	2
TOTAL	32
(1) Sólo para el personal del Arma de Aviación.	

CUADRO NUMERO 2. Grupos y número de conceptos calificados en el IPA	
Grupo	Núm. de conceptos
Cualidades personales	21
Cualidades militares	19
Cualidades profesionales generales	8
Cualidades profesionales específicas (1)	30
Evaluación general	5
TOTAL	83
(1) Sólo para el personal del Arma de Aviación.	

ESTABILIDAD

Esta característica que deben reunir los baremos, está muy relacionada con la anterior. Si decimos que el individuo tiene que conocer en qué dirección orientar sus esfuerzos y desarrollar sus capacidades y cambiamos de dirección bruscamente o con frecuencia, en el mejor de los casos conseguiremos agotar al que se siga esforzando en seguir la dirección marcada, pero lo que nunca conseguiremos es que desarrolle sus capacidades de manera que alcance un nivel aceptable en alguna de ellas, y desde luego lo más probable es que consigamos que la mayoría abandone y se deje llevar por la corriente sin ningún beneficio para la Organización.

Un cierto grado de variación en el rumbo indica un buen gobierno, pues muestra la voluntad de mejorar corrigiendo defectos o, cuando menos, adaptándose a nuevas situaciones, pero los cambios bruscos de dirección originan confusión y muestran generalmente que se navega sin rumbo.

RETROACTIVIDAD

La constante y rápida evolución actual de la técnica, e incluso de las ideas, obliga a un desarrollo permanente de manera a adaptar los medios y la doctrina a la situación presente, lo que obliga también a modificar la formación del personal de manera que pueda obtener el mayor provecho posible de esos nuevos medios y doctrina de empleo. En consecuencia estos cambios afectarán también a los baremos que, como se ha dicho anteriormente, reflejarán en todo momento lo que la Organización espera de la formación y actuación de sus miembros.

Esta evolución no va en contra de la característica anterior —estabilidad—, pues no implica cambios bruscos o desordenados, sino una adaptación gradual y controlada.

En cualquier caso, en algunas ocasiones significará que el esfuerzo realizado por algunos para ser más útiles, pierda cierta validez de cara al futuro al modificarse las condiciones y con ellas al baremo. Esta mo-

dificación del baremo deberá realizarse de manera a contemplar la situación a partir del momento en que se produzca el cambio, pero conservando siempre el valor de lo realizado anteriormente, puesto que como lo que se persigue es determinar la capacidad de las personas y en qué medida se ha ejercido esa capacidad en cada momento, el baremo existente cuando se realizaron los hechos nos da la verdadera medida de lo que queremos evaluar.

Por otra parte, quitarle el valor a algo considerado como útil en su momento, anularía parte del estímulo de las personas para esforzarse en cada momento en el área que se señale como más idónea, por temor a que posteriormente se cambie de opinión y todos sus esfuerzos resulten en cierto grado baldíos.

UTILIDAD

Una de las mayores dificultades que se presentan a la hora de establecer un baremo, es la que supone el seleccionar los conceptos que se van a calificar y el coeficiente que se va a asignar a cada uno de ellos.

El criterio con que se deben seleccionar tanto unos como otros, debe basarse en el grado de utilidad que estos conceptos tienen, es decir, en la medida en que la actividad o la capacitación por ellos representados pueden contribuir al cumplimiento de las misiones del Ejército del Aire, o corresponden a la realización de un hecho o una trayectoria extraordinaria, que igualmente contribuyen a esas misiones.

Hay una tendencia muy acusada a considerar como uno de estos conceptos para el personal de vuelo las horas de vuelo realizadas, tendencia que no parece acertada y que por lo tanto se debería corregir. En efecto, en tiempo de guerra, el número y tipo de misiones realizadas representará con mayor realismo que las horas de vuelo esa contribución a la finalidad del Ejército del Aire; en tiempo de paz, el número de horas de vuelo asignadas a una Unidad está determinado por criterios de coste/eficacia, o más bien de economía/eficacia, de modo que se alcan-

ce un nivel de entrenamiento determinado con el mínimo coste posible, el haber realizado más horas de vuelo que la media de la Unidad puede representar dos cosas, o que se tenga menos capacidad que el resto de los pilotos para adquirir y mantener las calificaciones operativas necesarias, que es justamente un aspecto negativo de cara a la calificación que se está efectuando, o que el Jefe de la Unidad está realizando una mala gestión de los recursos que se le han asignado, no distribuyéndolos con criterios de eficacia de forma que todos los pilotos adquieran las calificaciones operativas requeridas y no de modo que unos pocos sean muy expertos y otros no tengan el adiestramiento necesario.

Por lo tanto, las horas de vuelo no deberían ser consideradas en el baremo sino más bien el rendimiento obtenido de las mismas, teniendo en cuenta las calificaciones operativas obtenidas en relación con el número de misiones que se han necesitado para conseguirlas, y la capacidad que se ha demostrado para dirigir una formación de aviones en cada una de las misiones previstas y para dirigir una Unidad operativa en cada uno de sus niveles; es decir, hay que evaluar cuál ha sido el coste de que se esté capacitado para el cometido encomendado en ese momento preciso de la carrera militar y qué nivel de capacitación se ha adquirido.

Otro concepto que conviene analizar cuidadosamente es el referente a los cursos. Estos no se pueden contabilizar y calificar como entes totalmente independientes, un gran bagaje de cursos indiscriminados puede representar el haber dedicado una buena cantidad de tiempo a estudiar y poca a ejercer con utilidad las capacidades adquiridas. A la hora de calificar los cursos hay que considerarlos en su conjunto, analizando si son compatibles y cómo se complementan entre sí de forma que supongan verdaderamente un desarrollo intelectual y una capacitación y especialización progresiva del individuo que le haga más útil y no, por el contrario, una dispersión y pérdida de tiempo inútiles.

OBJETIVIDAD

Como se ha dicho al principio, en el sistema de calificación empleado existe una parte que se puede considerar objetiva, la que se refiere a los conceptos incluidos en el baremo y que afectan por igual a todo el personal ya que, a partir del momento en que han quedado establecidos, su aplicación es automática y no depende de la interpretación particular y subjetiva de una persona. Pero hay otra parte del sistema, que corresponde a las calificaciones individuales de cada Oficial por sus superiores de cada momento, en las que interviene fuertemente la subjetividad, la apreciación e interpretación particular de la norma por cada calificador, unida a una serie de sentimientos personales, prejuicios e impresiones puntuales de sucesos aislados que influyen fuertemente a la hora de realizar la calificación y que pueden deformar la idea que, de la personalidad del individuo, se puede establecer al observarle a través de su calificación.

Pero este problema no es insoluble, existen métodos científicos para depurar de una buena parte de su contenido subjetivo las calificaciones realizadas por seres humanos, depuración que será más completa cuanto mayor sea el número de calificadores que han juzgado al mismo individuo y cuanto mayor sea el número de individuos juzgados por el mismo calificador —circunstancias que generalmente se dan en los ICIs y se darán en los IPAs—. Utilizando las técnicas estadísticas se pueden determinar las tendencias generales de cada calificador y corregirlas en consecuencia, pudiendo asimismo determinar la tendencia general de cada calificado y, cuando surjan discontinuidades en esa tendencia, se podrán aislar y realizar un estudio más profundo de las circunstancias especiales de todo orden que se dieron para que apareciera esa discontinuidad pudiéndose deducir si fue debido a deficiencias del sistema de calificación, a circunstancias especiales de la relación entre el calificador y el calificado o simplemente al comportamiento del calificado en ese momento particular.

FIABILIDAD

Una vez plasmada en cifras la trayectoria de un Oficial hasta un momento determinado de su carrera militar en el que se quiere decidir si el puesto que ocupa en la clasificación establecida es el que realmente le corresponde, de acuerdo con los requisitos y necesidades del Ejército del Aire, habrá que bajar todas las calificaciones obtenidas en los numerosos y diversos conceptos objeto de estudio, que son por su naturaleza completamente heterogéneos y por lo tanto difícilmente comparables entre sí.

Si se quiere tener éxito en la empresa que se pretende abordar, estamos obligados a emplear métodos científicos, pues de lo contrario sólo tendremos una probabilidad muy pequeña de que el resultado obtenido represente la realidad.

Con una mezcla de conceptos tan heterogénea como la que se dispone, los métodos clásicos de obtener la media aritmética, geométrica o similar, no son adecuados, se necesitan métodos de clasificación más rigurosos, que empleen modelos científicos más elaborados. Uno de ellos es el método "Salomón", publicado en esta Revista en noviembre de 1978, del que es autor el hoy General don Ramón Fernández Sequeiros. La particularidad que tiene este método, y que en consecuencia le hace muy apto para el objetivo que se persigue, es que permite determinar con el grado de precisión que se

establezca —dependiente de valor que se asigne a unos coeficientes específicos—, si existe algún candidato tal que, comparado con todos los demás, se puede considerar superior o inferior a ellos, y esto es precisamente lo que interesa, pues no se trata de reclasificar a todos los componentes del conjunto en estudio, sino de determinar quiénes de entre ellos destacan de tal forma, positiva o negativamente, que sea aconsejable su reclasificación, dejando al resto en el orden en que estaban.

FLEXIBILIDAD

Incluso después de haber seguido rigurosamente todo el proceso anterior, tal como se ha visto a cada paso del mismo interviene el factor humano que hace que, incluso actuando con la mejor voluntad, se puedan cometer errores por la dificultad que entraña el sintetizar una conducta humana con toda su complejidad y riqueza en un frío y poco expresivo número. Por ello, una vez terminado el proceso y obtenidos los resultados, el sistema de clasificación deberá ser lo suficientemente flexible para admitir la posibilidad de la existencia de algún error y estar dispuesto a subsanarlo.

La última prueba a que debe someterse la clasificación obtenida es la de dar a conocer el resultado de la misma a los afectados negativamente por ella para darles opción a aportar algún nuevo dato o corregir

cualquiera de los ya considerados, que puedan modificar la valoración que se ha hecho de su capacidad y actividad, asegurándose así de no perder a nadie realmente útil por un simple error en los datos.

CONCLUSIONES

La selección en el Ejército del Aire es necesaria para que la clasificación de sus Oficiales represente realmente la verdadera capacidad de cada uno de ellos para desempeñar los cometidos que se le van a confiar en los diferentes empleos de Jefe y General, pudiéndose obtener así el máximo rendimiento del personal. Pero, puesto que el proceso de clasificación es muy complejo y delicado, no basta con una valoración superficial de los candidatos, sino que hay que obtener información abundante y adecuada de los mismos y tratarla científicamente de manera a aumentar su fiabilidad, sometiéndola a métodos rigurosos de análisis que nos conduzcan a la ordenación final de los evaluados, tratando de reducir al mínimo los errores que lleva consigo todo intento de cuantificar la calidad humana, pues cuanto mayor sea la bondad de la clasificación efectuada, tanto más amplia será su aceptación por el conjunto de los afectados por la misma, lo que redundará en un mayor espíritu de superación y de servicio tan útiles para el cumplimiento de la misión asignada al Ejército del Aire. ■

Efemérides aeronáuticas

FEBRERO. El día 7 de este mes de 1913 recibió el bautismo del aire el rey don Alfonso XIII.

En el dirigible España del Servicio de Aerostación Militar, despegó de Cuatro Vientos y durante veinte minutos sobrevoló el campamento de Carabanchel, la venta de La Rubia y otros puntos de los alrededores, regresando finalmente a posarse en el aeródromo de salida.

Acompañaron a don Alfonso en su vuelo, el príncipe Mauricio de Battemberg, hermano de la reina, y el general Marina, Capitán General de la 1.ª Región. La tripulación del España estaba formada por los pilotos, coronel Vives y capitán Kindelán, oficial en prácticas capitán Millas, y mecánico Quesada, a cargo, respectivamente, de la dirección, estabilidad, ruta y motor.

El España era un dirigible "Astra-Torres", de 4.000 m³, dotado de un motor "Panhard" de 100 c.v.

LARUS BARBATUS