

# TEMAS PROFESIONALES



## UNA OPINIÓN MÁS SOBRE LOS INFORMES PERSONALES

Juan RODRÍGUEZ GARAT



### Introducción



Se fama que Napoleón, uno de los más grandes genios militares de la historia, buscaba «hombres de suerte», por encima de cualquier otra cualidad, para encomendarles las más altas responsabilidades en sus ejércitos.

Hoy día, los expertos en gestión de personal encontrarían fundadas razones para desacreditar los criterios de selección empleados por Napoleón. Los matemáticos, por su parte, aseguran que, contra la arraigada creencia popular, el azar es mudable. Sin embargo, no podemos olvidar que Napoleón era un genio militar y nosotros, que se sepa, no. ¿Se puede ser un gran general, un líder carismático y, al mismo tiempo, un incompetente juzgador de hombres? ¿No? Entonces, tendríamos que aceptar que es posible aprender algo de sus métodos.



En vuelo sobre la mar. (Foto: L. Díaz-Bedia).

Si el gran militar francés viviera hoy, ¿cómo calificaría un sistema de evaluación que promedia, con decimales, la valoración de nada menos que 53 diferentes cualidades, personales y profesionales, además de cuatro notas de prestigio, siete posibles valoraciones de conveniencia para el servicio, y aún otra más de aptitud para asumir mayores responsabilidades? Aprovechando que él, a estas alturas, no va a presentar objeciones, permítaseme imaginar que Napoleón utilizaría la impunidad de su cargo para contestar cualquier inconveniencia que, traducida a términos más sutilmente diplomáticos, apoyaría la tesis que trataré de justificar más adelante: el sistema de informes personales en el 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.

Adelanto al alarmado lector que no es mi intención proponer un sistema de evaluación o de asignación de destinos cuya piedra de toque sea el sorteo, incluso aunque este fuera público y ante notario, en aras de la transparencia. Eso sería llevar las enseñanzas de los clásicos demasiado lejos.

El objeto de este artículo es menos ambicioso, y nada tiene de revolucionario: sin cuestionar, por obvia, la necesidad de la valoración, admitiendo, por falta de mejores alternativas, que ésta se haga a partir de un sistema de informes personales redactados por nuestros superiores; aceptando, como conse-

cuencia de lo anterior, que es inevitable que exista cierto grado de subjetividad en nuestros expedientes; lamentando que la probabilidad de injusticias, por pequeña que sea en cada caso individual, se materializará en ocasiones concretas, llevada por las inexorables leyes de la estadística, y aún más allá como consecuencia de la todavía más inexorable ley de Murphy; suscribiendo, en definitiva, todos los criterios de evaluación y clasificación hoy en vigor, pretendo únicamente esbozar un posible procedimiento de aplicación más sencillo y, sobre todo, más adaptado a lo que es el hombre.

### De los hombres y su valoración

Cualquier método de evaluación de hombres basado en la valoración por separado de diversas cualidades resiste mal incluso el más somero análisis teórico. El hombre es un ser complejo. Muchos piensan que la mujer, que hoy tiene acceso a las Fuerzas Armadas en las mismas condiciones que el hombre, probablemente lo es más, pero esta observación, machista y trasnochada, no viene realmente al caso porque, de cualquier manera, ni uno ni otra son susceptibles de ser vistos como un sumando de virtudes y defectos. Así, cualquiera puede presentar su propia lista de objeciones a los fundamentos teóricos de tan denostado método. Las más importantes de las más son:



Exhibición de material del TEAR en El Omated (Egipto). (Foto: C. García de Paredes).

- La dificultad de equilibrar, sea cual fuere el sistema de compensación que se aplique, la importancia relativa de las distintas concepciones. Por utilizar un ejemplo evidente, ¿qué grado de puntualidad puede compensar la falta de «capacidad para asumir riesgos físicos o de otra índole», antes llamada valor?
- La imprecisión que supone el aplicar la misma vara de medir a conceptos muy diferentes. Como es obvio, no es lo mismo obtener un tres en policía que en lealtad. De hecho, muchos creemos que hay conceptos que sólo pueden valorarse como «aptos» o «no aptos». Así, las personas son honradas, son valerosas, son leales o no lo son. ¿Qué grado de deslealtad es necesario para obtener, por ejemplo, un 9,5 en este concepto? O, por decirlo de otro modo, ¿merece un 9,5 en lealtad alguien que pueda ser, aunque sólo sea un poquito, desleal?
- La imposibilidad de conocer el grado de confianza que merece la valoración de cada concepto. Dependiendo del tipo de destino y de las observaciones realizadas, un calificador puede, por ejemplo, estar plenamente seguro de la policía de sus subordinados, deducir su capacidad de organización, intuir su grado de compañerismo, y sólo suponer su competencia para el mando. Pese a esta diferencia fundamental, todas las valoraciones entrarán a formar parte de la calificación final con el mismo peso que tendrían si la certeza del calificador fuera absoluta.

A estas dificultades, que podrían considerarse como genéricas, nuestro método particular añade un escollo adicional: un procedimiento de valoración basado en la comparación, en el que teóricamente se aplica la nunca suficientemente denostada curva de Gauss, olvidando que, incluso desde el punto de vista matemático, no es correcto suponer una distribución normal a una muestra de población repetidas veces truncada. Así, la talla de los varones españoles bien podría responder a la curva de Gauss. Pero la talla de los españoles que miden más de 1,80 ciertamente no sigue esa distribución (1).

Cierto que la fina intuición de los calificadores percibe claramente esta última dificultad, y eso explica la aparente anomalía estadística de que la práctica totalidad de los calificados seamos —si se me permite la inmodestia— considerablemente superiores a la media. Afortunadamente, porque de no ser así, y teniendo en cuenta que Dios suele repartir sus dones de forma equilibrada —no necesariamente el más inteligente tiene que destacar por su policía personal o sus aptitudes deportivas, ni el más tenaz tiene por qué ser el más simpático o el más culto—, cada uno de

---

(1) Si no hubiera olvidado las matemáticas del bachillerato, podría demostrar que para que la distribución de la capacidad para el estudio de los oficiales de la Armada respondiera a la curva de Gauss la oposición de ingreso habría tenido que ser un sorteo puro.

nosotros debería tener entre cinco y seis conceptos calificados como muy deficientes, con la consiguiente carga de trabajo para el departamento de personal, que tendría la obligación de informarnos a todos por escrito de nuestras bajas calificaciones.

Todas estas dificultades teóricas se reflejan, como es inevitable, en el terreno de la práctica, hasta llegar, en ocasiones, a poner en apuros a los calificadoros. ¿Quién no se ha preguntado, por ejemplo, si es justo arruinar la carrera de un profesional brillante, sometiéndole a la ignominia que supone una nota desfavorable, por merecida que sea, en la «actitud ante la práctica deportiva propia»? ¿No sería mejor valorar a la gente competente, a aquéllos —que son muchos— de los que la Armada puede sentirse orgullosa, a partir del cinco, y reservar las notas inferiores, haciendo caso omiso de la estadística, exclusivamente para los conceptos que supongan factores limitativos en el rendimiento del calificado? Después de todo, ¿no hay suficiente margen para diferenciar a los buenos profesionales —que son casi todos— entre el cinco y el diez? Y, en otro orden de cosas, ¿qué debemos hacer cuando, aplicando las fórmulas que procedan a unos informes redactados a conciencia, sale peor valorado un hombre que, también en conciencia, creemos mejor profesional que otro?

### De la aproximación al problema

Cabe entonces preguntarse ¿por qué tantas dificultades en un proceso, el de juzgar a sus semejantes, que es —basta ver la riqueza de nuestros desbarres— tan natural en el hombre? Cualquiera podría aventurar una respuesta. La mía es que nos encontramos ante un ejemplo claro de incorrecta aplicación de un método, que en sí es básicamente bueno, a un problema para el que no es del todo aplicable.

Por nuestra formación, los militares —por lo menos los militares de Estado Mayor— solemos utilizar el método que, quizá algo pomposamente, llamamos analítico-sintético para la resolución de problemas complejos. De la mano de la doctrina, descomponemos el problema planteado en problemas parciales, y confiamos en que la integración de las soluciones parciales nos dará la mejor respuesta posible al problema general.

Pero esta aproximación, normalmente sana, no es aplicable a aquellos casos en los que es precisamente la solución al problema general la que es más fácil de obtener. Así, cuando uno quiere juzgar la belleza de un cuadro, es absurdo tratar de calificar numéricamente la aplicación de cada uno de los colores. Cada color en sí mismo no vale nada. Es su contribución al conjunto lo que da belleza a la composición.

Quizá pasa lo mismo con el hombre. La mayoría de las «cualidades» humanas no son necesariamente buenas o malas. Depende de su equilibrio dentro de la persona y de cómo se apliquen en cada caso. ¿Es bueno que



alguien desleal tenga capacidad de liderazgo? ¿Qué ventajas tiene la inteligencia cuando se es indisciplinado, se usa exclusivamente en provecho propio, o no se usa en absoluto? ¿Es mejor ser activo o no serlo, cuando uno no sabe lo que hace?

Al profano —y a mí— le parece mucho más sencillo olvidarse tanto del análisis como de la síntesis, y juzgar aquello que está directamente a la vista, aplicando un conocido principio evangélico: por sus obras los conoceréis. Pero no es mi intención descalificar el método en vigor sin sugerir una posible alternativa, y es para encontrar esta alternativa para lo que, huérfano de ideas, me he visto obligado a recurrir a los clásicos.

### De Napoleón y de la suerte

Justo es decir que Napoleón, con su criterio declarado de valorar a sus generales según su suerte, se evitaba todas las dificultades que anteriormente he reseñado. Éste es ya, por sí solo, un mérito de su sistema. Sin embargo, nadie aceptaría hoy un método de selección basado directamente en la suerte. Descartemos entonces el sistema de Napoleón.



Instrucción militar en la Escuela Naval Militar.  
(Foto: L. Díaz-Bedia).

Aunque, pensándolo mejor, ¿creía verdaderamente Napoleón en la suerte? Vaya usted a saber. Es posible que no. Quizá simplemente comprendiera mejor que la mayoría las debilidades de la naturaleza humana. Permítaseme que esboce, aun reconociendo que se trata de una divagación inexcusable, algún ejemplo que pueda arrojar un poco de luz sobre la influencia de la suerte en la vida —y en el rendimiento profesional— de las personas.

Ginés Conesa —personaje desde luego ficticio, pero de Cartagena— tiene un curioso defecto en la visión del ojo derecho que le impide apreciar correctamente no sólo las distancias, sino también las demoras. Es notoriamente imprudente y bebe con algo menos de moderación de la debida. Ha tenido además, según dice, muy mala suerte con el tráfico: hasta el día de la fecha, ha sufrido seis accidentes leves y dos graves.



Desfile de las Fuerzas Armadas en el Paseo de la Castellana, Madrid. (Foto: ORP, Armada).

Ginés envidia la buena suerte de su primo Pencho, un individuo prudente y meticulado que, en treinta años de conductor, no ha tenido el menor percamce.

Alguno podría preguntarse, ¿qué pretende insinuar el autor con tan burdo ejemplo? Obviamente, que los humanos tendemos a achacar a la suerte muchas circunstancias sobre las que la propia suerte no admitiría ninguna responsabilidad. Y los militares no somos diferentes.

Así, la Marina de Guerra de Dinamia, isla del mar del Sur en permanente conflicto con la República de Astenia, organiza anualmente un tiro de concurso en el que participan todas sus fragatas. El número de factores aleatorios que intervienen en el resultado del concurso es, como todos sabemos, muy elevado. No sólo hay que tener en cuenta la influencia de las averías, siempre impredecibles, sino lo errático de las reacciones de numerosos miembros de la dotación sometidos a presión. Y no se puede olvidar que, al final, el artillero centra las salvas, pero los impactos los concede Dios. Así, todo el mundo sabe que la preciada diana de concurso, tan injustamente valorada por los órganos de clasificación dinámicos, es cosa de suerte.

El teniente de navío T. Naz ha sido jefe de Artillería de diversas fragatas durante ocho años. Sus compañeros le consideran un hombre afortunado, porque ha ganado, nada menos que tres veces, el tiro de concurso. Claro que T. Naz siempre se ha esforzado por crear un ambiente de trabajo adecuado y por extraer el máximo rendimiento de sus subordinados. Lleva bien el mantenimiento de su instalación y es sumamente meticulado en la preparación de

los tiros, para lo que no descuida el menor detalle. Pero eso es mucho más difícil de apreciar y, por qué no decirlo, de reconocer por parte de sus compañeros.

El teniente de navío D. Jado, compañero de especialidad de T. Naz, es mucho más inteligente que éste; pero, como él mismo reconoce, tiene peor suerte, y sin duda es por eso por lo que no ha ganado nunca la diana de concurso. Claro que D. Jado tiene un pequeño defecto, un cierto grado de desidia ante lo profesional, que no termina de superar. Por decirlo en román paladino, D. Jado es bastante perezoso, y tiende a confiar en su intuición más que en la preparación detallada. Un somero análisis de sus resultados anuales revela que sobrevalora su intuición.

Tampoco el teniente de navío C. Porro ha tenido la suerte de ganar ninguna diana de concurso. Verdad es que C. Porro no cree necesario que los jefes de Artillería conozcan en profundidad su instalación, y que por ello cuando hay que decidir en un breve espacio de tiempo, en la mar, es más una carga que una ayuda para sus subordinados. Pero lo importante, como él mismo dice, es que contra la mala suerte no se puede luchar.

Por último, el teniente de navío L. Gante tampoco ha tenido la suerte de inscribir su nombre entre los ganadores, a pesar de que es mucho más sagaz que C. Porro. De hecho, L. Gante tiene un plan detallado para su carrera y tiene también las influencias necesarias para llevarlo a cabo. Quizá es por eso que no ha perdido nunca el tiempo como jefe de Artillería de ninguna fragata.

¿A qué oficial escogería Napoleón para, por ejemplo, mandar en el empleo? Al mismo que usted, claro. Entonces, admitamos la posibilidad de que Napoleón no buscara en realidad generales afortunados, sino hombres de prestigio profesional. Quizá él intuía que, estadísticamente, y una vez que transcurre un intervalo suficientemente largo, lo que los humanos incorrectamente llamamos suerte favorece casi siempre a quien la merece. Y seguramente sabía que, entre colegas, es mucho más fácil reconocer en los demás la mejor suerte que el mayor prestigio profesional.

Así, la valoración del prestigio en el actual sistema de informes personales constituye probablemente un paso en la buena dirección, un paso que Napoleón aprobaría. Pero nada más que un paso, y tengo para mí que hay que dar algunos más. Y aquí es donde la demostrada eficacia de los métodos napoleónicos puede arrojar alguna luz sobre el camino a seguir: sencillez, claridad y objetividad.

## De las alternativas

¿Qué es, en definitiva, lo que necesitamos? Probablemente, un sistema de informes más fácil de entender que el actual y más sencillo de aplicar. Un sistema que se base en lo que el calificador pueda apreciar directamente, sin tener que recurrir a interpretaciones más propias de psicólogos que de milita-



res. Un sistema tan objetivo como sea posible, que valore más los resultados tangibles que las intenciones o las posibilidades. Un sistema, en fin, que, admitiendo que ya es bastante difícil juzgar, no introduzca distorsiones adicionales achacables exclusivamente al proceso.

La mayor parte de los calificadores parten de un concepto general del calificado basado fundamentalmente en su rendimiento profesional. Disponen además, probablemente, de una serie de notas que han ido tomando a lo largo del tiempo de observación, que configuran en cierto modo la personalidad del calificado. Y si esto es en definitiva lo que hay, y si, como sabiamente sentencia el dicho popular, de donde no hay no se puede sacar, ¿por qué obligar al calificador a valorar y promediar 53 cualidades, buscando una nota final que, para empezar, ya debiera ser conocida? ¿Por qué obligarle a ajustar sus valoraciones al dictado de Gauss, según el cual el 30 por 100 de los profesionales de la Armada serían cobardes, o vagos, estúpidos o sinvergüenzas? ¿Por qué obligarle a distribuir las observaciones que cuidadosamente ha ido anotando entre conceptos con los que no siempre casan? Sería probablemente más fácil —y más justo— evaluar a los profesionales de la Armada por medio de un informe que se ajustara un poco más al proceso mental que sigue la mayor parte de los calificadores.

Es evidente que cada uno tendrá su propia opinión sobre qué aspectos deberían ser objeto de valoración, opinión por supuesto tan válida o más como la que yo pueda exponer. Sin embargo, permítaseme que esboce ahora la mía, que para eso soy yo el autor de este artículo. Si de mí dependiera, el informe ideal —o si se prefiere, el menos malo de los posibles— tendría tres partes.

En la primera, se valorarían numéricamente unos pocos conceptos —muy pocos— concentrados en dos áreas separadas que sintetizarían con razonable objetividad las cualidades profesionales de los calificados. Estas dos áreas podrían ser:

- Rendimiento personal del calificado.
- Liderazgo o, si se prefiere, influencia del calificado en el rendimiento de la organización que de él dependa.

Sería, desde luego, conveniente que la valoración de estos conceptos obedeciera a una distribución normalizada, pero siempre que esta distribución se centrara donde realmente se encuentra el promedio de los evaluados (2). Es importante hacer oficial el concepto intuitivo de que el cinco es la nota mínima para el aprobado, y no la nota promedio de todos los profesionales de la Armada. Podrían así quedar reservadas las notas por debajo de cuatro exclusivamente para aquellos profesionales que no merezcan serlo.

---

(2) En este sentido, el que recientemente se hayan hecho públicos los promedios de la valoración de los informes personales de diferentes frentes es, indiscutiblemente, un gran acierto.

La segunda parte de los informes, no valorable, contendría una concisa descripción del perfil profesional y humano del calificado. Sería esencial que esta descripción se limitara a aquellas observaciones de las que el calificador tuviera certeza y considerara realmente significativas, ya que, para que un perfil escrito pueda ser útil al departamento de personal, es imprescindible evitar que los árboles impidan ver el bosque.

Por último, en la tercera parte, y dependiendo del destino concreto en que se haya valorado al calificado, el calificador debería asumir la responsabilidad de recomendarle para el mando, para el ascenso —incluida su idoneidad para el ascenso por selección o elección— o para aquellos destinos en los que su rendimiento pudiera ser mayor.

Admito sin el menor recelo que el esquema de informe que, exclusivamente a título de ejemplo, acabo de sugerir puede ser ampliamente mejorado. Sin embargo, los principios en los que querría que se basase —sencillez, claridad, concentración en lo que el calificador percibe más que en lo que puede deducir del análisis, y valoración del rendimiento profesional real, sin dejarse influir por el rendimiento potencial— bien pueden servir para conducir a buen puerto una evolución ordenada del actual modelo.

### A modo de conclusión

Evaluar al hombre es de por sí difícil. Pero hacerlo por el método analítico-sintético, considerando al ser humano como el promedio matemático de la valoración de sus diferentes cualidades personales, viene a ser como matar mosquitos a cañonazos. Y esto no sólo atenta contra el principio logístico de economía de esfuerzo —lo que ya de por sí sería suficientemente malo—, sino que tiene un inconveniente potencialmente mucho más grave: la dirección de tiro, calibrada para problemas de otra naturaleza, no siempre acierta un blanco tan esquivo como es el hombre.

