

LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ARMADA

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



*El hombre que pretende verlo todo con claridad antes
de decidir nunca decide.*

Henri-Frédéric Amiel

Introducción



NTRE el mes de diciembre del año 2002 y el de marzo de 2003, estando destinado como jefe del Área de Estudios de la Subdirección General de Personal Militar del Ministerio de Defensa, tuve la oportunidad de realizar en el ámbito empresarial el VII Curso Superior en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, que como en años anteriores había sido organizado por el Colegio de Psicólogos de Madrid y patrocinado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE). Al finalizar el curso, el entonces director general de Personal, almirante Joaquín Pita da

Veiga Jáudenes, me encargó la exposición de las líneas maestras del curso para los oficiales generales y oficiales más caracterizados de esa Dirección General, con el fin de comprobar si podría ser de interés para la Institución que en el futuro lo realizaran otros oficiales, así como si el contenido del mismo podría ser de aplicación en la planificación y gestión de los recursos humanos de las Fuerzas Armadas. En mi exposición, fueron muchos los conceptos que consideré de perfecta aplicación, entre los que destaqué el siguiente relacionado con la evaluación de las personas:

- En los procesos de evaluación de las personas hay que cuantificar todos los elementos a valorar que sean cuantificables, si bien hay que tener en cuenta que no todos ellos lo son.



(Foto: archivo *Boletín Informativo para Personal*).

¡Nihil novum sub sole!

«Lo que fue, eso mismo será; lo que se hizo, eso mismo se hará: ¡no hay nada nuevo bajo el sol!». Estas palabras de Kohélet (1), contenidas en el versículo 9 del capítulo 1 del *Eclesiastés*, uno de los cinco Libros Sapienciales del Antiguo Testamento, parece que se siguen aplicando en los tiempos que corren, al menos en el ámbito en que me muevo en este artículo. Hago referencia a ese versículo porque, sin conocer nada sobre las decisiones que entonces pudieron tomarse tras la situación antes detallada, parece que diez años después nada nuevo ha sucedido bajo el sol. Y digo nada nuevo porque aunque en aquel año 2003 fue fácil comprender a qué se referían los expertos al señalar que existen elementos de valoración que no son cuantificables, en los actuales sistemas de evaluación en las Fuerzas Armadas todos ellos siguen

(1) Según la tradición, Kohélet es el nombre del narrador del *Eclesiastés*, que parece ser que no es otro que el propio rey Salomón (1011-931 a. de C.) de Jerusalén.

siendo siempre cuantificados. Y concretamente, mi alusión a las palabras de Kohélet están referidas a lo que he podido comprobar durante los dos años que he estado destinado, hasta el mes de agosto de 2012, como jefe de la Secretaría Permanente para la Evaluación y la Clasificación (SEPEC): lo difícil que está resultando a los órganos de evaluación (2) poder detectar la verdadera idoneidad o las auténticas capacidades de los evaluados, para así poder determinar el orden de prelación o de clasificación para los ascensos, o la auténtica idoneidad para la asignación de mandos, porque las observaciones que los calificadores están plasmando en los informes personales están siendo, desde el principio de los tiempos, totalmente genéricas y muy poco enfocadas a señalar las verdaderas capacidades de los calificados.

El mérito y la capacidad

Las leyes que desde el año 1990 están regulando el régimen del personal militar, en la actualidad la Ley 39/2007 de la Carrera Militar, no han parado de exigir de forma continua que hay que potenciar el mérito y la capacidad de los miembros de las Fuerzas Armadas para así poder disponer de los profesionales con las aptitudes y experiencia adecuadas en los sucesivos empleos.

Pues si recordamos la teoría del iceberg que expuse en el artículo publicado en esta misma REVISTA en el mes de julio del año 2007 sobre «Los recursos



(2) El Consejo Superior de la Armada para los ascensos a los empleos de la categoría de oficial general y las Juntas de Evaluación para los ascensos a los restantes empleos.

humanos en la Armada», creo que nos resultará fácil identificar lo que son el mérito y la capacidad:

- El *mérito* es la octava parte que conocemos de las personas, que corresponde al conjunto de habilidades que son consecuencia de sus conocimientos y de sus aptitudes tangibles (cursos, destinos, idiomas, medallas, etc.), que son fáciles de adquirir y, sobre todo, de medir.
- La *capacidad* es el conjunto de las siete octavas partes que normalmente no conocemos y que son más difíciles de apreciar, que corresponde a las habilidades que conforman su personalidad (capacidad de decisión, liderazgo, capacidad de innovación, responsabilidad, etcétera), que son más difíciles de adquirir y, especialmente, de medir.

En la Armada se ha estado aceptando desde siempre que los informes personales se valoren prácticamente en su totalidad mediante la cuantificación matemática de las calificaciones, sin tener ninguna conciencia sobre la necesidad de tener que aplicar el concepto antes señalado sobre la evaluación de las personas. En este sentido, aunque son muchas las capacidades y habilidades personales que no deberían ser cuantificadas, como ejemplo de una de ellas remito a los lectores a que recuerden el artículo «Una opinión más sobre los informes personales», que hace unos cuantos años publicó en esta misma REVISTA el actual vicealmirante Juan Rodríguez Garat, en el que de forma didáctica, e incluso amena, entre otras muchas reflexiones expuso lo absurdo que resultaba valorar la lealtad de los miembros de la Armada de forma cuantitativa entre 0 y 10 puntos, que era la gradación de las calificaciones de los informes personales entonces existentes.

En definitiva, ¿tendríamos que asumir, personal e institucionalmente, que en la Armada existiera algún oficial general que no tuviera capacidad de decisión; que algún comandante de buque o unidad no fuera un verdadero líder de todos los miembros de su dotación; que el suboficial mayor de la Armada no tuviera confianza con el almirante jefe de Estado Mayor de la Armada; que cualquier miembro de la Armada que asciende a un empleo superior tras un proceso de evaluación no fuera un modelo ejemplar para sus subordinados; que siguiera ascendiendo a empleos superiores quien continuamente se dedicara a desmotivar, con sus actitudes y comportamientos negativos, a superiores, compañeros y subordinados; que...?

Capacidades de los miembros de la Armada

Se hace por tanto necesario que en la Institución se conozcan con profundidad las capacidades y habilidades ocultas en las siete octavas partes de la personalidad de todos sus miembros, con el fin de que los informes personales

se puedan valorar en toda su extensión. Y para que se puedan conocer las verdaderas capacidades de los miembros de la Armada en el menor tiempo posible, aprovecho la publicación de este artículo para desarrollar y ampliar las cualidades y capacidades que contiene el actual modelo de informe personal, con la finalidad de orientar y exhortar a los componentes de las Fuerzas Armadas que tienen la responsabilidad de cumplimentar los informes personales de los miembros de la Armada a que lleven a cabo las cuatro siguientes acciones:

- A que creen el entorno de trabajo adecuado para que sus futuros calificados puedan desarrollar sus propias capacidades y habilidades.
- A que traten de apreciar sus auténticas capacidades.
- A que tengan en cuenta que las capacidades y habilidades que observen deben ser siempre el resultado de actuaciones concretas.
- A que plasmen con total veracidad, en el apartado «Observaciones de la Junta» de los informes personales, las capacidades y habilidades apreciadas en ellos, debiendo indicar en cada caso el nivel de excelencia alcanzado o el de deficiencia demostrado.

En cualquier caso, con el fin de no influir de ninguna forma en la importancia que se debe dar a las capacidades y habilidades que se detecten en los subordinados, dado que eso va a depender del cuerpo al que se pertenezca, del empleo que se ostente y de los cometidos que en cada momento se estén desarrollando, el orden en el que a continuación cito las cualidades que considero que deben demostrar los miembros de la Armada están ordenados en estricto orden alfabético:

- *Actitud positiva*, entendida como la capacidad de mostrar en todo momento un carácter jovial, alegre, animado y positivo y de saber mantener siempre el optimismo y el buen humor en el entorno de trabajo.
- *Comunicación*, entendida como la capacidad de proporcionar información verbal y escrita de forma puntual, clara y concisa, así como la capacidad de ser asertivos, es decir, saber decir las cosas oportunas, en el momento oportuno y de la forma oportuna.
- *Confianza*, entendida como la capacidad de confiar en los demás y la de generar en ellos un sentimiento de confianza hacia uno mismo.
- *Decisión*, entendida como la capacidad de decidir incluso con datos insuficientes y bajo presión, y de asumir las consecuencias de la decisión adoptada.
- *Eficiencia*, entendida como la capacidad de realizar los cometidos asignados, de conseguir los objetivos marcados o de cumplir la misión encomendada con la utilización de recursos limitados (humanos,

- financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) o de alcanzarlos en situaciones complejas, de crisis, de combate o muy competitivas.
- *Ejemplo*, entendido como la capacidad de demostrar siempre una conducta ejemplar en todos cuantos actos, gestos y palabras se hagan, dirijan o expresen ante los subordinados, sin olvidar que esa influencia no se detiene en lo estrictamente profesional.
 - *Empatía*, entendida como la capacidad de saber identificarse mental y afectivamente, en cualquier situación o circunstancia, con el estado de ánimo de superiores, compañeros y subordinados.
 - *Fiabilidad*, entendida como la capacidad de realizar afirmaciones fiables y cumplir los cometidos asignados bajo la premisa de mutua confianza y honestidad.
 - *Iniciativa*, entendida como la capacidad de actuar o resolver problemas en ausencia de órdenes o de instrucciones.
 - *Innovación*, entendida como la capacidad de descubrir formas de hacer mejor las cosas, de generar nuevas ideas y de iniciar acciones adecuadas para mejorar el desarrollo de uno mismo y el de la Institución.
 - *Lealtad*, entendida como la capacidad de alcanzar una alianza personal



(Foto: archivo *Boletín Informativo para Personal*).

- y desinteresada con superiores, compañeros y subordinados, consiguiendo un compromiso basado en la confianza mutua, que debe ser recíproco.
- *Liderazgo*, entendido como la capacidad de reforzar y complementar el mando legal, con la puesta en práctica los comportamientos y actitudes que contiene el modelo de liderazgo de la Armada.
 - *Motivación*, entendida como la capacidad de influir, con respeto y mediante la generación de confianza, en el comportamiento de las personas que nos rodean, hasta conseguir que sus actitudes sean siempre positivas.
 - *Organización*, entendida como la capacidad de organizar de forma eficaz las propias tareas y las de los demás, al igual que los recursos y el tiempo disponible para conseguir los objetivos fijados.
 - *Planificación*, entendida como la capacidad de decidir qué acción se debe tomar para lograr un objetivo en un plazo concreto.
 - *Relaciones personales*, entendida como la capacidad de construir y mantener redes de contactos con superiores, compañeros y subordinados, demostrando que se es capaz de hablar con naturalidad, además de cuestiones profesionales, de vivencias, aficiones, situaciones, circunstancias, etc., y haciendo ver que no nos molestamos unos a otros ni nos hacemos perder el tiempo.
 - *Responsabilidad*, entendida como la capacidad de actuar de forma responsable, sin necesidad de recibir órdenes expresas, conforme al empleo que se ostenta, al puesto que se ocupa y a los cometidos que se tienen que desarrollar.
 - *Subordinación*, entendida como la capacidad de tener confianza con los superiores y así poder poner en su conocimiento todo lo que necesiten saber para la toma de decisiones más acertadas, con la consecuente capacidad de ser siempre leales en el acatamiento y en el cumplimiento de las decisiones que se hayan adoptado.
 - *Talento*, entendido como la capacidad de cuestionar lo establecido, promoviendo los cambios que sean precisos en la Institución (estructura, organización, procedimientos, gestión, etc.) y demostrando que se es capaz de tomar decisiones sin ningún temor a cometer errores.
 - *Trabajo en equipo*, entendido como la capacidad de trabajar con compañerismo y en cooperación con otros para mejorar el desarrollo de los cometidos y la consecución de objetivos.

No obstante todo lo anterior, puede que las acciones que acabo de plantear tengan ya el apoyo legal necesario cuando este artículo vea la luz, puesto que la Jefatura de Personal está estudiando la propuesta que hice personalmente al almirante director de Personal, unos días antes de cesar como jefe de la SEPEC, sobre que estas medidas fueran incluidas en la Guía para la Juntas de

Calificación de los miembros de la Armada. Y si este es el caso, valga el artículo para dar mayor difusión a las directrices que el almirante jefe de Personal haya aprobado y, sobre todo, para dar a conocer las razones por las que es necesario apreciar y valorar de otra manera las capacidades de los miembros de la Armada.

Algunas reflexiones necesarias

La aplicación informática que existe en la Intranet del Ministerio de Defensa para cumplimentar los informes personales es muy limitada en el número de caracteres que se han asignado al apartado de «Observaciones de la Junta», por lo que para poder plasmar las capacidades en la forma que propongo debería estudiarse la posibilidad de ampliar la capacidad de la herramienta informática o, en su caso, que en el ámbito de la Armada se regulase otro procedimiento para que la Jefatura de Personal pueda conocer continuamente las auténticas capacidades de los miembros de la Armada.

Por otra parte, a la vista de los preceptos contenidos en la legislación actual, la valoración de elementos no cuantificables en las evaluaciones solo podría tener efectos reales en los dos casos siguientes:

- Cuando se trate de ascensos por el sistema de elección, en el que las condiciones requeridas de prelación e idoneidad permiten que estos puedan no llevarse a cabo por un orden estricto de clasificación, excepto el correspondiente al empleo de capitán de navío/coronel.
- Cuando se trate del proceso de selección para el mando de unidades y de otros destinos de especial responsabilidad, en el que los ordenamientos resultantes de la cuantificación de los méritos a valorar no dejan de ser una referencia para que el jefe de Estado Mayor de la Armada pueda ejercer la libre designación para la asignación de los mandos, teniendo en cuenta la idoneidad de cada uno de los seleccionados y los intereses de la Institución.

En cambio, para los ascensos por clasificación y el referido por elección, la legislación no permite la valoración no cuantificable de ningún elemento, por lo que para poder tener la posibilidad de llevar a cabo esa acción, en las situaciones en que fuera preciso, sería conveniente proponer las modificaciones legales necesarias.

En este sentido, soy consciente de la dificultad que va a existir para que la valoración de determinadas capacidades de los miembros de la Armada se pueda realizar de forma conceptual, especialmente por el carácter latino que nos distingue a los españoles. Por la condición reglamentista que nos caracteriza, solo admitimos que sea una diferencia numérica la que valga para justifi-

car un orden de calificación o de prelación para el ascenso. En cambio, por ejemplo, sin conocer cómo se llevan a cabo las evaluaciones en la Armada británica, a la vista de los *Officer Performance Potential Reports* que los mandos de los buques de Su Majestad cumplimentan sobre la forma de actuar de los tenientes de navío de la Armada española que embarcan en esos buques, en cumplimiento del programa de intercambio Armada-Royal Navy, se puede intuir que aplican muy claramente el concepto fundamental anteriormente señalado, porque esos *reports* no contienen ninguna valoración numérica ni otra que pueda ser cuantificada. Es decir, que por su carácter anglosajón, bastante poco reglamentista, es fácil pensar que los británicos son capaces de permitir que la determinación de un orden de clasificación para los ascensos se base en la aplicación de razonamientos conceptuales, supongo que perfectamente argumentados, para modificar en la forma precisa los ordenamientos que resulten de la cuantificación de los méritos valorados.

Officer Performance Potential Report (front).

Conclusión

Como única y breve conclusión solo quiero señalar que para que seamos capaces de valorar en su justo término las auténticas capacidades de los miem-

Officer Performance Potential Report (back).

bros de la Armada, tenemos que empezar a utilizar en los procesos de evaluación el talento innovador que nos debe caracterizar si queremos que la Armada sea una Institución adaptada a los tiempos que corren.

Es por ello por lo que aprovecho la publicación de este artículo para recordar aquel pensamiento de Albert Einstein: «Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo», y para exhortar a la relectura del artículo «El talento, ¿lo estamos aplicando en la Armada?», publicado en el número de los meses de enero y febrero del año 2011 de esta misma REVISTA. Y a quien se sienta con fuerzas también le animo a la lectura de la bibliografía de referencia de aquel artículo (3) para poder comprobar que en

el ámbito de las evaluaciones, como en cualquier otro campo de actuación, las cosas se pueden y se deben hacer de forma distinta a como se han estado haciendo hasta ahora.

(3) De los seis libros de referencia, cinco son muy accesibles, porque cuatro son de mi propiedad y el quinto de ellos pertenece a la Biblioteca de la Sección de Motivación de la Jefatura de Personal de la Armada.

A 2012: ¿ATRAPADOS EN LOS DOLDRUMS?

Luis NÁRDIZ GONZÁLEZ



Los Doldrums conforman una franja alrededor del Ecuador donde, predeciblemente, el viento puede escasear por completo. El poco aire en movimiento sopla hacia arriba, dejando atrás una vasta región de calma total, perturbada solo por brisas de dirección inconstante. En la edad de la vela se era muy consciente de estas latitudes; podían atrapar un buque durante semanas, tiempo durante el que el agua llegaba a sus mínimos y el temperamento de la tripulación a sus máximos...



S un hecho conocido a lo largo de la historia, generalmente cuando un proyecto se encuentra a medio camino, que el impulso de partida que podía contra viento y marea, de repente parece desvanecerse. Una poderosa sensación de estar a merced de la corriente en un mar en calma te invade por completo. La excitación inicial ha desaparecido, y con ella las ansias de continuar. Demasiado metido en el proyecto para abandonar fácilmente; demasiado lejos de la otra orilla para dar un último empujón. Nos encontramos en los Doldrums.

A nuestro alrededor flotan a la deriva los restos decadentes de otros proyectos interrumpidos. Sus desechos fragmentados desfilan ante nosotros hasta que, muy lentamente, los perdemos de vista. Sus protagonistas, hasta hace poco llenos de energía e ilusión, languidecen como fantasmas en la calima. Solo te queda permanecer en la cubierta de tu propio proyecto, decidiendo si abandonar el buque y maldecirlo por haber corrido su misma suerte o sacar los remos con furia y luchar por un nuevo impulso que te saque de esas aguas mortíferas.

Pensar que no tiene sentido seguir intentándolo es tentación constante. El calor sofocante, unido a la ausencia de movimiento, se hace insoportable. No corre el aire en absoluto; el horizonte no se distingue; el empuje de las prime-