

# LOS INFORMES PERSONALES O EL FIN DEL LIDERAZGO

José María SEIJO CASAL



*Subordinar toda actividad a alcanzar y mantener la máxima capacidad del equipo, siendo consciente de que esta no solo depende de la eficacia de su instrucción y adiestramiento, sino también, y de forma muy importante, de su moral (1).*

## Mis mejores informes



N no muy lejano mes de agosto, embarcaba yo en el que sería mi destino durante una temporada. Diversas fueron las motivaciones que me llevaron a pedir aquel puesto pero, entre ellas, se encontraba la fama que precedía al que sería mi jefe y que, ya poco tiempo después de mi llegada, me encontraba en disponibilidad de confirmar.

Se trataba de una persona de gran integridad moral y empatía, cercano, optimista y respetuoso, el más trabajador del equipo y que, a su vez, demostraba su humanidad siendo comprensivo con las circunstancias personales que nos impedían seguir su ritmo y capacidad de trabajo, promotor de nuestras iniciativas y preocupado por nuestro desarrollo profesional. Era nuestro jefe, pero además, y creo que así le gustaba pensar, era uno más del equipo. Y lo demostraba siendo capaz de hacer sacrificios y renunciaciones personales en beneficio de sus subordinados, a los que, al menos esa impresión daba, consideraba como compañeros de destino.

---

(1) Documento *Modelo de Liderazgo de la Armada: Unidades Operativas y Nivel Directo*. Una de las características que se señalan para la actitud de «Persecución de la Mejora Continua».



(Foto: [www.hdwards.com/blu-rays/2011/02/master-and-commander-blu-ray-review/](http://www.hdwards.com/blu-rays/2011/02/master-and-commander-blu-ray-review/)).

Daba gusto trabajar con él y ser parte del equipo que formó. Sus subordinados estábamos motivados, animados y unidos. Nos ayudábamos en las dificultades y nos sentíamos orgullosos de comprobar cómo las cosas, de repente, salían mejor.

Un día llegaron las dificultades y nuestro jefe nos las expuso tal y como eran. Sobre todo era él el que podría verse en una situación comprometida en caso de no resolverlas; solo con un enorme esfuerzo se podría superar aquel obstáculo. Y no faltó nadie ni importaron el horario ni el calendario, allí estuvimos todos. Durante varios días «echamos el resto» y, afortunadamente, todo salió bien.

Cuando llegaron mis informes, como los de la mayoría de los que pertenecíamos a aquel equipo, fueron los mejores que hasta el momento había recibido, y quizás de forma merecida. Pero aquel jefe tuvo una gran responsabilidad en ello.

### **Mis peores informes**

Tampoco está muy lejano aquel mes de septiembre en el que embarcaba yo en una nueva unidad que sería mi destino durante un largo período. Esta vez

mis motivaciones fueron también diversas, pero no pudieron tener en cuenta el factor «jefe», pese a que la fama también le precedía, esta vez como un rumor no muy positivo. Y la verdad es que no tardé mucho en comprobar lo acertado de aquel rumor.

Se trataba de una persona rígida y distante, que con facilidad perdía los límites del trato respetuoso y considerado para con sus subordinados. Solía llegar el último y no era raro el día que desaparecía tras repartir oportunamente el trabajo. El nuestro, pero también el suyo, de lo cual gustaba enorgullecerse por considerarse a sí mismo como un «sabio delegador». No apoyaba más iniciativa que aquella que podía adoptar como propia y no le exigía excesivo esfuerzo. Era nuestro jefe, pero para tratarnos, lo hacía a través de mandos intermedios. Lejos de verle hacer un solo sacrificio por su gente, acostumbraba a exigirlos en la consideración de que su puesto le otorgaba el derecho a «vivir mejor». Y nunca se enfrentaba a sus jefes, ni para defender a sus más leales subordinados.

Trabajar para él era muy decepcionante, y si algo consiguió fue unirnos en la crítica a sus actuaciones. Estábamos desmotivados, desanimados y,



Imagen de la película *El motín del Caine*.  
([http://milenioscopio.blogspot.com.es/2012\\_02\\_01\\_archive.html](http://milenioscopio.blogspot.com.es/2012_02_01_archive.html)).

en muchos casos, enfrentados debido a las tensiones que introducía su forma de actuar. Nos íbamos del trabajo tan pronto se cumplía el horario y abundaban los deseos de cambiar de destino.

Un día llegaron dificultades y nuestro jefe nos demandó un esfuerzo. Sobre todo parecía que era él el que podría verse en una situación comprometida en caso de no resolverlas, aunque trató de camuflarlo con pintorescas explicaciones. Solo con un enorme esfuerzo se podría superar aquel obstáculo. Y nadie hizo más que lo que su horario estipulaba. Nadie regaló nada y nadie mostró disposición a hacer más que lo que legal y disciplinariamente le era exigible. Durante varios días se trabajó para resolver los problemas pero, desafortunadamente, no se consiguieron solventar.

Cuando llegaron mis informes, como los de la mayoría de los que pertenecíamos a aquel equipo, fueron los peores que hemos recibido, y quizás de forma merecida. Pero aquel jefe tuvo una gran responsabilidad en ello.

## El fin del líder

No sé por qué sospecho que las actitudes de estos dos jefes serán diferentes frente a normas como las establecidas en el año 2013 para cumplimentar el IPEC referentes al número de informados que cada informante debe ir «produciendo» durante su carrera (2).

El primero, leal con sus subordinados y capaz de sacar de ellos lo mejor, haciendo que rindan por encima de su capacidad individual al conseguir equipos con elevada moral y compenetración, que son origen de un efecto multiplicador de las capacidades individuales de su gente, no se preocupará del porcentaje de categorías (3) que resultan.

Y como consigue que sus subordinados alcancen el máximo nivel, sus informes son acordes a ello, por lo que es posible que su índice de fiabilidad y el informe ampliatorio sobre su actuación profesional en su actividad como calificador sufran repercusiones negativas (4).

Por el contrario, el segundo jefe, al que sus subordinados no le importan más que para sus propios fines, faltando al compromiso que implica la lealtad

---

(2) Normas provisionales para cumplimentar el IPEC y medidas de control. [http://www.fn.mdef.es/intranet/ShowProperty?nodePath=/BEA\\_Repository/Info/docs\\_06\\_ALPER/0\\_2013/895\\_107\\_IPEC\\_medidas\\_control/archivo](http://www.fn.mdef.es/intranet/ShowProperty?nodePath=/BEA_Repository/Info/docs_06_ALPER/0_2013/895_107_IPEC_medidas_control/archivo) (enlace en la «Nota del ALPER sobre Informes Personales». [http://www.fn.mdef.es/intranet/ShowProperty?nodePath=/BEARepository/Documentacion/05\\_documentos\\_personal/docs\\_051\\_jeper/docs\\_0511\\_permanentes\\_BUSQUEDA\\_ALPER/docs\\_05111\\_Asuntos\\_Personal/13\\_Ipecs\\_nota\\_ALPER/archivo](http://www.fn.mdef.es/intranet/ShowProperty?nodePath=/BEARepository/Documentacion/05_documentos_personal/docs_051_jeper/docs_0511_permanentes_BUSQUEDA_ALPER/docs_05111_Asuntos_Personal/13_Ipecs_nota_ALPER/archivo). 10 abril 2014).

(3) Categorías: Excelente, Muy Bueno, Bueno, No Regular y Deficiente.

(4) Como parece deducirse de las «Normas provisionales para cumplimentar el IPEC y medidas de control».

hacia ellos, hacia sus superiores y compañeros y hacia la Armada misma, llegará incluso a subir el IPEC a alguno de sus subordinados, en relación a lo que verdaderamente considera de ellos o a lo que realmente se merecen, solo con el objetivo de cumplir, a lo largo de su carrera, con los porcentajes de categorías fijados para cada informante. O lo que sería más grave, los bajará para ajustarlos a esos porcentajes «esperados».

Entonces, su índice de fiabilidad y el informe ampliatorio sobre su actuación profesional en su actividad como calificador reflejarán de manera positiva el cumplimiento exacto de las normas.

El resultado es que tenemos dos informantes cuyos informes sobre la misma persona dan resultados diferentes, siendo ellos mismos parte responsable de los rendimientos alcanzados.

Parece razonable que el sistema tratase de detectar y premiar al «jefe-líder» que consigue que sus subordinados obtengan mejores informes. Sin embargo, da la impresión de que las normas citadas, establecidas para «moderar» los informes, podrían provocar efectos no deseados, castigando al «buen jefe» por sus «mejores» informes, y al subordinado porque esos «mejores» informes no serán considerados de la misma manera que los de sus compañeros, pese a que puedan ser bien merecidos.

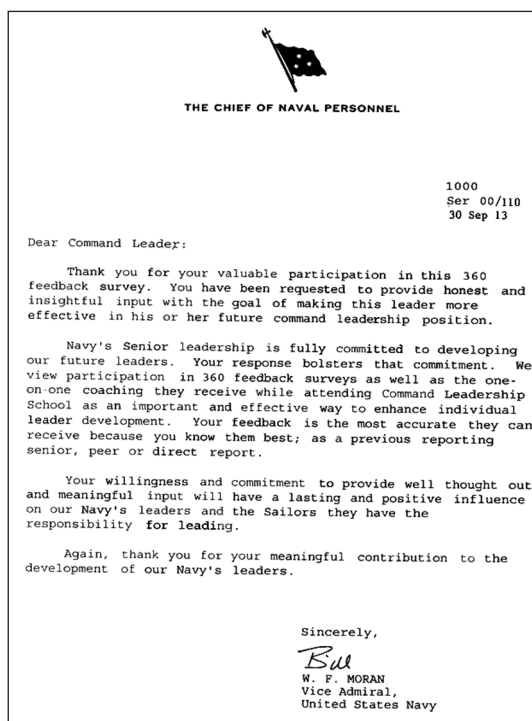
Por el contrario, esas mismas normas no tienen en cuenta que el «mal jefe» ha sido parte responsable de los «peores» informes de sus subordinados. El sistema debería detectar esa anomalía y, al menos, no premiarlo. Además, sería oportuno en este caso tener en cuenta ese «factor jefe» para que sus subordinados no fueran excesivamente perjudicados en sus informes por haber servido a sus órdenes.

Nadie a estas alturas duda ya de que la complejidad de fondo de los IPEC, en el contexto de la actual Carrera Militar, constituye un problema muy serio y muy difícil de resolver de una manera perfecta. Tampoco creo que nadie dude del enorme esfuerzo que se está haciendo por encontrar las fórmulas que permitan reconocer y valorar adecuadamente a los miembros de la Armada.

Pero en el camino se pueden producir daños colaterales. La pérdida de «jefes-líderes» podría ser uno de ellos, al verse perjudicados en las evaluaciones por no haberse ceñido a las normas sobre porcentajes que se establecieron en el año 2013.

Otro sería el temor que un «mal-jefe» puede provocar en sus subordinados ante el peligro de ver sus ascensos limitados por IPEC «normalizados», originando un servilismo en ellos que merme su capacidad de liderazgo personal frente a sus propios subordinados, desnudando de liderazgo su legitimidad como autoridad legal.

Por último, es posible que otro probable daño colateral ocurra cuando, nada más comenzar el período de informes, los propios informados, al compararse con el resto de compañeros, hagan un autoencasillamiento inicial en las



Carta enviada por el *Chief of Naval Personnel* de la US Navy agradeciendo la participación en procesos «360°».

Aquí se propone que esos informes los deberían hacer todos los calificados en relación a sus calificadores (5) (entendiendo por tales a todos los componentes de la Junta de Calificación y al superior jerárquico). Es posible que con un simple cuestionario, de no más de diez preguntas, se puedan detectar tendencias de opinión hacia los calificadores que reducirían los daños colaterales. En relación con los calificados, permitirían evaluar y considerar de una manera más justa los informes conseguidos por ellos, independientemente de los porcentajes de «categorías» que resulten. En relación con los calificadores, modularía su índice de fiabilidad de acuerdo a su capacidad de liderazgo, mejorando el valor de su historial como calificador y los datos para sus evaluaciones.

---

(5) Con los medios informáticos actuales, el organizar la accesibilidad a estos test no debería representar un obstáculo.

diferentes categorías a las que debe atenerse el informante, causando serios procesos de desmotivación. Las actuales normas conllevan el riesgo de debilitar el IPEC como herramienta motivadora para premiar el sacrificio de aquellos profesionales «buenos», que diariamente se esfuerzan para alcanzar el nivel de «muy buenos» o «excelentes», negando a los jefes esa importante y útil capacidad.

## Una propuesta

Quizás no sea necesario tener que optar entre un sistema mejor de informes personales o el fomento del liderazgo entre el personal de la Armada. Una solución para ello podría pasar por los informes con la filosofía de «360°».

Ya existen otras propuestas e iniciativas al respecto.

Las respuestas a esas cuestiones deberían mantener toda confidencialidad en relación a aquellos que las han contestado, pero resultaría positivo extraer de ellas un informe de conclusiones en un intento de orientar la forma profesional de actuar de esos calificadores.

De esta manera, no solo se podría «salvar al líder» y limitar daños, sino mejorar la actuación profesional de muchos mandos, lo que es, al fin y al cabo, lo que intenta el Modelo de Liderazgo en la Armada.



#### BIBLIOGRAFÍA

- Concepto de Liderazgo en la Armada. Junio 2008.  
Modelo de Liderazgo de la Armada. Nivel Directo.  
Normas provisionales para cumplimentar el IPEC y medidas de control. 2013.