

EL PRESTIGIO

José M.^a GODÍN PORTO



Prestigio: Ascendente, autoridad, renombre, buen crédito, reputación.

Introducción



OS oficiales de la Armada nos vamos enfrentando a procesos de evaluación a lo largo de nuestra carrera de los cuales depende en buena medida nuestro futuro profesional. El sistema de informes personales en vigor, basado en los IPEC como pilar fundamental sobre el que se sustentan los procesos de evaluación, es muy cuestionado por cuanto, se dice, sus resultados no son siempre los esperados. Se han venido probando a lo largo del tiempo distintas metodologías para objetivar lo subjetivo —materia altamente contradictoria—, ora con fórmulas matemáticas que pretendían aproximar el desempeño profesional a un modelo estadístico de carrera, ora con informaciones complementarias procedentes de encuestas para determinar el prestigio de los evaluados, como es en el caso actual.

Si el primero de los procesos perjudicó a los que tenían demasiado tiempo de embarque o demasiado tiempo en tierra, el segundo, que lleva poco tiempo en vigor, pretende que, permitiendo una mayor flexibilidad en las distintas trayectorias, los propios miembros de la organización participen aportando su opinión sobre los distintos evaluados. En mi opinión, ni creo que el sistema de IPECs sea tan malo como decimos, ni creo que la subjetividad individual pueda ser efectivamente reemplazada por una subjetividad colectiva en aras de la objetividad. Toda elección estará, por definición, en mayor o menor medida sujeta a una decisión humana.

Necesidad de la evaluación

Soy subjetivo porque soy sujeto. Si fuese objetivo sería un objeto.

(ORTEGA Y GASSET).

Los procesos de evaluación son necesarios en todas aquellas organizaciones que precisan de la selección o elección de personas para asumir determi-

nadas responsabilidades. No siempre serán iguales; dependiendo del objetivo de la evaluación, ésta se realizará para:

- Determinar la eficacia general para el servicio en el caso de los ascensos, basada fundamentalmente en criterios generales de suficiencia (sin entrar en el sistema de «saltos»).
- Seleccionar a las personas más adecuadas para desempeñar destinos clave, como puedan ser los mandos u otros de libre designación o concurso de méritos, basada en criterios más específicos.

No podemos perder de vista que toda evaluación es impopular por sí misma. Por tanto, la evaluación debe de cumplir dos premisas para no constituirse en un elemento desmotivador: 1) ser eficaz en la búsqueda de los más cualificados para la organización, y 2) ser vista como justa por sus miembros. Será imposible detectar a los mejores en todos los casos y con un 100 por 100 de acierto. Bastante sería que pudiésemos seleccionar con suficiente eficacia, asumiendo pequeños fallos, humanamente inevitables y, al menos, sin grandes desviaciones.

El sistema de encuestas

Todos somos conscientes de lo fácil que nos puede resultar el puntuar con generosidad a aquel que es un subordinado simpático y de trato cómodo. Mientras que muchas otras veces nos cuesta ver el rendimiento real en el plano técnico del desempeño profesional; frecuentemente porque como informantes podemos ser legos en la materia y el asesoramiento disponible es directamente proporcional a la confianza que tengamos en la cadena de mandos intermedios. O porque la actitud de los evaluados de cara al mando puede ser bien distinta de la que tienen ante los demás.

La justificación inicial del sistema de encuestas descansa en el famoso aforismo de Churchill de que *nadie puede engañar a todos al mismo tiempo*. La introducción de nuevas opiniones de personas de la organización que no están destinadas con el evaluado —no olvidemos este punto— pretenden dar una entrada de información, supuestamente no viciada por esa potencialidad de que el informado esté recurriendo al *engaño* al mando, y que aporte una especie de percepción colectiva de cada individuo basadas en... ¿en qué?

Los riesgos de un sistema de encuestas vienen a ser similares a los que introduce la subjetividad en el proceso de redacción de los IPECs: la mayor o menor popularidad del individuo ya sea de cara a un comandante o de cara a la colectividad. Pero los casos de errores de colectividad son al menos tan abundantes como los de los errores individuales en cualquier campo de la actividad humana.



Alférez de Infantería de Marina al frente de una sección de la Unidad de Seguridad de Canarias.
(Foto: L. Díaz-Bedia).

Si el conjunto de ideas sobre nosotros mismos que han venido vertiendo nuestros sucesivos comandantes y jefes a lo largo de los años y basados en el contacto más o menos directo no es bueno, ¿será mejor lo que opinen los que no han estado destinados con nosotros, no hayan visto el éxito de nuestro desempeño en primera persona o no hayan sufrido nuestras meteduras de pata? Tengamos en cuenta que el prestigio va directamente unido a conceptos como renombre, buen crédito, popularidad, ascendiente, etc., pero no automáticamente con eficacia para el servicio. ¿Existirán otros métodos más objetivos de recabar información profesional sobre los evaluados?

Algunos elementos potencialmente distorsionadores del sistema de encuestas

Introducido el sistema de encuestas como procedimiento para disminuir el impacto de la subjetividad en el proceso, creo que, al igual que existe una subjetividad individual, existen otras colectivas que no son mejores ni peores,

pero sí distintas y no totalmente rigurosas, capaces de introducir nuevas distorsiones en el sistema:

- *Lo actual del conocimiento*: Frecuentemente cuando un oficial es destinatario de una de estas encuestas de prestigio se da cuenta de que a muchos de los evaluables no los ha vuelto a ver desde los tiempos de la Escuela Naval, o hace años cuando eran aún demasiado modernos o no habían desarrollado toda la experiencia que actualmente puedan tener. Es fácil, pues, y aunque de una forma inadvertida, estemos basándonos en ideas remotas y esto nos impida, inconscientemente, dar una opinión veraz y adecuada a la realidad. La diversidad de las trayectorias también ayuda a esto. Es fácil que los de superficie no tengan casi contacto con los submarinistas en años, o con los pilotos, o con los de dragaminas. O los de Ferrol con los de Rota, Cartagena, Madrid, etcétera.
- *La capacidad de proyección de los distintos destinos*: Existen destinos indudablemente óptimos para lograr una buena calificación de prestigio y otros que no lo son tanto. No hay duda de que existen algunos donde el oficial de la Armada puede tener mucho contacto con numerosos comandantes, almirantes u otros oficiales, y esto será de gran beneficio para sus resultados estadísticos. Por supuesto que nadie nos pide que opinemos sobre compañeros a los que no conocemos, pero el simple hecho de señalar a los más convenientes de entre aquellos que sí que conocemos niega a los no conocidos la posibilidad de poder haber contado con nuestro voto. Dicho de otro modo: no todos los evaluados llegan a la encuesta en condiciones de igualdad.
- *El currículo de los evaluados*: Es fácil dejarse influir por los destinos en los que el evaluado desempeña o ha desempeñado sus funciones, o por los cursos, especialidades o diplomaturas más que por la calidad del desempeño en cada uno de ellos. Existe cierta inclinación a consultar el escalafón, volviendo al viejo aforismo de basarse en el *dónde* y no en el *cómo*. La permanencia en un puesto de trabajo de especial relevancia ya está puntuada por los coeficientes que se aplican a los destinos según su clasificación, recientemente puesta al día en mayo de 2003, y los cursos o diplomaturas entran en los respectivos expedientes académicos. Si nos dejamos influir por ellos implicará que tales conceptos serán valorados por partida doble.
- *Corporativismo*: También existe un corporativismo inevitable; los submarinistas, los pilotos, los de *superficie*, los que no son ni lo uno ni lo otro, los «G» y los no «G», etc., que crean ideas de colectivo y a veces causan interferencias en lo que debería ser una evaluación de la persona y no un juicio de valor sobre el grupo al que pertenece. Frecuentemente desconocemos el trabajo de los demás, y así pode-

mos infravalorarlos. Aparecen entonces condicionantes de grupo profesional —y geográficos— en los que resulta fácil valorar de forma benévola a los más conocidos o a aquellos que desarrollan sus tareas en un campo de actividad similar al del encuestado. De hecho son frecuentes los comentarios de que en tal o cual colectivo se informa mejor o peor, o de que en algunos se trabaja más o menos, y esto son ideas arrastradas que caricaturizan la realidad.

- *Las promociones encuestadas:* La proximidad en promociones que se está utilizando a veces puede no ser la adecuada. Quizá con ello se busque un mayor conocimiento personal, pero creo que no es bueno que alguien tenga que opinar sobre gente con la en un futuro más o menos próximo vaya a coincidir como *rival* en otros procesos de evaluación. Si la promoción X está siendo evaluada para el mando de capitán de corbeta y a las promociones X-1, X-2, X+1 y X+2 se les da derecho a opinar, cuando unos años después van a coincidir en varios frentes de mando para capitán de fragata, podemos añadir nuevos condicionantes personales de hipotética competencia en el futuro.

La conveniencia del sistema de IPECs

Somos muy críticos con nuestro sistema de evaluación. Francamente tiene que tener fallos porque no hay sistema subjetivo perfecto, pero la acumulación de informantes en el tiempo debe filtrar irregularidades. Por otro lado, nunca lograremos que funcione correctamente si lo vamos *camuflando* con factores de peso y coeficientes de Junta que vengan a cambiar sus resultados. Si dudamos de nuestro sistema de IPEC, a la larga estamos dudando de nosotros mismos, que somos no sólo informados sino frecuentemente informantes. Es cierto que el sistema produce insatisfacciones y que muchos evaluados no se ven correctamente reflejados en sus informes. Quizá en muchos casos, aunque los resultados de las evaluaciones sorprendan, aquellos que en principio eran popu-



Director de vuelo de la fragata *Reina Sofía*, durante un VERTREP en la estación de proa.
(Foto: L. Díaz-Bedia).



De frente paso ligero durante la instrucción militar de conjunto en la Escuela Naval Militar.
(Foto: L. Díaz-Bedia).

larmente tenidos por *los mejores* acaben por realmente no serlo según nos dicen sus comandantes. Pero puede que lo mejor no sea buscar coeficientes modificadores subjetivos para hacer que las colecciones de informes den como resultado aquello que queremos, y sepamos aceptar con humildad su veredicto o aprendamos a luchar por modificar los IPECs en lo necesario.

Otro de los asuntos *calientes* es siempre el dónde se han obtenido cada uno de esos informes; tema directamente ligado a la importancia o dificultad del desempeño que requiere cada puesto de trabajo en sí. Se dice que es más fácil salir bien informado de un sitio donde no exista la tensión del día a día; las situaciones son distintas y las demandas desproporcionadas. Los coeficientes de los destinos pretenden amortiguar estas diferencias, pero es otra tarea difícil, ya que es imposible reducir el tema a un ajuste matemático. Mientras los periodos de embarque de los

oficiales puedan ser muy distintos y los destinos a bordo y en tierra tan variados será muy difícil lograr baremos equivalentes, e inevitablemente la casuística beneficiará a unos y perjudicará a otros. Hay que aceptarlo.

Otro tema es el del peso relativo de los diferentes subapartados. En una primera visual parece tener el mismo peso en el cómputo final ser un gran deportista que ser un líder eficaz por don de mando, o ser extrovertido y agradable en las relaciones sociales que ser excelente en el desempeño de las funciones propias de la especialidad fundamental. Aun en el caso de utilizar coeficientes para dar más peso a unos conceptos que a otros para cada evaluación, los cuadernillos parecen muy generales y poco militares. Ser un excelente oficial de artillería se refleja en una sola casilla (*en el desarrollo de las actividades propias de su especialidad fundamental*), lo mismo para el cómputo final que ser el campeón militar de 1.000 metros obstáculos de la Zona Marítima (*actitud ante la práctica deportiva propia*). Quizá determinados conceptos deberían puntuarse en términos de suficiencia: *sí o no tiene tales o cuales cualidades*.

Pensamos que nuestro sistema de IPECs es malo, pero para opinar tan gratuitamente es bueno conocer un poco de lo que se hace por el extranjero. De mi experiencia conviviendo con oficiales de otros países no he visto ningún sistema que ofrezca más garantías de imparcialidad. Es más, por lo que he visto en la trayectoria de oficiales de marinas con escalafones mucho más masificados o diversificados en cuanto a procedencias, tales como la americana o la inglesa, sus sistemas tienden a ser mucho más parciales, crueles, subjetivos y totalmente dependientes de la existencia de «padrinos» en la cúpula militar por tres causas fundamentales:

- Falta de conocimiento dado el elevado número de oficiales de distintas procedencias (Escuela Naval, universitarios, complemento, etcétera).
- Incidencia de los informes en los ascensos y rescisión de contratos que hace tender a informar a todo el mundo como *outstanding* para evitar que los echen a la calle o los congelen en el empleo, dejando el dedo como único recurso de selección.
- Necesidad de seleccionar muy pronto y con pocos informes (un capitán de fragata británico puede empezar a ser evaluado para el mando alrededor de los 34 años de edad, un español sobre los 44).

Otras posibilidades

Admito que nuestro sistema de IPECs tiene sus carencias y que puede ser mejorable, la Armada ha optado por complementarlo con un sistema de encuestas de *prestigio* en el que otros oficiales próximos en antigüedad opinan sobre los evaluados con un sistema que yo considero poco riguroso. Es indudable la necesidad de complementar los informes personales con herramientas adicionales, objetivas, y que aumenten el nivel de conocimiento que la Armada pueda disponer de sus oficiales para mejorar los procesos de selección y evaluación. Pero estos sistemas puede que estén al alcance a poco que los busquemos:

- *Formación como evaluadores:* Curiosamente, teniendo el sistema de IPECs la importancia que tiene de cara al futuro de la Armada, todos somos más o menos autodidactas. Nos quejamos de la desigualdad de raseros que emplean los distintos jefes y de que si éste es duro y aquél benévolo. Existe la necesidad de una formación mínima que fije y unifique criterios. Momentos como el Curso de Ascenso a Oficial Superior podría ser adecuado para impartir conferencias a los futuros comandantes y jefes de dependencia sobre el cómo y para qué de los informes. Hace unos años se hicieron públicas las medias reales de los resultados de los informes por empleos y cuerpos. Éste fue un gran

avance para poner a todos los mandos en sintonía de la realidad práctica, aunque no ha sido actualizado y quizá debería de publicarse con una periodicidad dada para evitar que cayese en el olvido y para propiciar que los oficiales que poco a poco se van sumando a la responsabilidad de rendir informes de otros sean conscientes de la existencia de dichas medias.

- *Calificaciones sobre el desempeño profesional:* Casi todos nuestros oficiales pasan temporadas en que sus unidades acuden a los distintos órganos de valoración de la Armada (CEVACO, OVAs, etc.). Estos organismos podrían rendir informes complementarios sobre el desempeño profesional en los planos técnico y táctico de los distintos oficiales de cada unidad, con una privilegiada perspectiva comparativa y donde resultaría muy difícil *engañar a todos todo el tiempo*. No serían intercambiables entre distintas familias profesionales, pero sí serían de utilidad dentro de cada colectivo. Cada oficial a lo largo de su carrera podría contar con varios informes profesionales complementarios. En la Marina inglesa existe el llamado informe *number two* que rinde el FOST sobre los mejores y peores oficiales y suboficiales de cada buque que pasa por un BOST, OST o ACT.
- *Calificaciones sobre la eficacia general para el servicio:* Si una de las soluciones es la de contemplar a los evaluados desde distintos puntos de vista y no sólo desde el de sus jefes directos, existen otros mandos superiores, intermedios o de cadenas de mando paralelas que pueden proporcionar información relevante en los planos técnico y general y que podrían rendir informes complementarios resumidos, dándonos una lectura del prestigio del informado esta vez sí que basada en una observación más o menos frecuente con cierto conocimiento del rendimiento profesional y una privilegiada posición para hacerlo desde un punto de vista comparativo. Estas figuras pueden ser los segundos comandantes (o jefes de instrucción, estudios, etc.), los jefes de las distintas juntas de táctica u otras similares respecto a sus vocales, los jefes de dependencias donde se monten guardias de jefe de servicio o incluso los jefes de Escuadrilla, jefes de Estado Mayor o jefes de División o Sección cuando su conocimiento se lo permita. No olvidemos que buscamos el cómo de la eficacia del evaluado, y eso es difícil de apreciar si no es desde dentro del lugar donde se encuentra destinado o ejerce funciones. Un pequeño y rápido informe de lectura informática, similar al que estamos empleando para la marinería, podría ser suficiente.
- *Evaluaciones cruzadas:* Otra posibilidad al realizar evaluaciones es la de detectar coincidencias informados/informante entre los evaluados. La posibilidad de que varios evaluados hayan estado en periodos coincidentes o próximos a las órdenes del mismo informante puede dar

datos de importancia a la Junta de Evaluación que se trate (no será infrecuente a nivel de flotillas, escuadrillas, cuarteles generales, estados mayores, etc.). Otras de las quejas más frecuentes que se oyen es la de haber estado a las órdenes de informantes «duros» que pueden afectar a las medias de los evaluados. La coincidencia en el tiempo y en el informante entre varios oficiales puede ofrecer datos de interés.

- *Vocales extraordinarios*: Todo proceso de evaluación debe pasar por una fase inicial en la que se «desbroza» la información general y otro posterior más detallado donde se toman las decisiones de mayor trascendencia (quién manda y quién no, quién salta, quién queda retenido, etcétera). Esta última fase es la más delicada y donde se pueden producir las decisiones de mayor impacto sobre las carreras del personal. Puede ser el momento de llamar a uno o varios de los informantes para asesorar con carácter extraordinario a la Junta de Evaluación en ese hilar fino entre ya unos pocos oficiales a los que hay que comparar dentro de márgenes de diferencia muy reducidos. Dados los entresijos de nuestras diversas trayectorias, quizá fuese de interés incluir en los momentos finales de las evaluaciones a representantes de la Flota (jefes de Escuadrilla, de los estados mayores, etc.), del EMA, de la Flotilla de Submarinos, de la de Aeronaves, de Medidas Contraminas y, en general, de todas las familias profesionales que tengan evaluados.

Conclusiones

No considero desenfocado el que se introduzca el concepto *prestigio* a la hora de evaluar a los oficiales de Cuerpo General, pero no creo que haya que recurrir a una encuesta para recabar información sin haber pulsado antes la cantidad de datos mucho más rigurosos que pueden proporcionar los distintos estamentos de la Armada. No escuchar las opiniones de jefes de Escuadrilla, de Flotilla, de Estado Mayor, de División, de Instrucción, de Estudios, segundos comandantes, etc., que tienen un importante contacto con los evaluados en las diversas facetas del desempeño profesional, es dejarse muchas opiniones cualificadas en el tintero antes de llamar a la votación; ...*fulano, estás nominado*.

