

LOS INFORMES PERSONALES. LA SUERTE Y EL ARTE DEL BUEN VIVIR

Manuel CARIDAD VILLAVERDE



(CG-ES)

*¡Qué difícil es trepar a las alturas, donde
resplandece, a lo lejos, el Templo de la Fama!*

(Hobbes).

Prólogo



OTRO artículo más sobre los omnipresentes informes personales. Lo que me movió a escribir unas líneas sobre este asunto fue la lectura de un magnífico trabajo del capitán de fragata Rodríguez Garat (RG en adelante, ya que haré varias referencias a su artículo) en la REVISTA de junio de 2002, *Una opinión más sobre los informes personales*; luego dejé olvidado el trabajo y ahora que ha aparecido un nuevo proyecto de IPECs lo he encontrado en un

rincón del disco duro y me he decidido a rescatarlo.

En principio pensé llamar a este apunte *Otra opinión sobre los IPECs*, pero tal título daría muestra de mi poca imaginación y movería a los potenciales lectores a dirigirse inmediatamente a la sección de viejas fotos o de miscelánea, que suelen ser mucho más divertidas, así que me decidí por el título actual, título que recomiendo no prejuzgar, pues me atrevo a adelantar que «no va por ahí».

Introducción

Creo que no me equivoco si afirmo que el sistema de informes inquieta al oficial y al suboficial de la Armada en tanto en cuanto afecta a su evaluación y, consecuentemente, al desarrollo de su profesión. Así resulta que, a efectos de carrera, no importa tanto la opinión que el jefe tiene de uno como la calificación en que convierte dicha opinión, en forma de IPEC.

La primera duda que me surgió al ponerme a escribir esto fue semántica. ¿Qué es un informe? Veamos. Las definiciones que el DRAE ofrece de la palabra «informe», son las siguientes:

1. Noticia o instrucción que se da de un negocio o persona.
2. Acción y efecto de informar o dictaminar.
3. Que no tiene la forma, figura y perfección que le corresponde.
4. De forma vaga e indeterminada.

Parece que el concepto de «informe personal» que nos atañe se corresponde con las definiciones números 1 y 2, aunque haya quien piense que el resultado final suele tener mucho que ver con la 3 e incluso con la 4. En cualquier caso, como se puede observar, nada que ver con la calificación de un individuo. En español una cosa es informar y otra valorar o calificar, aceptando estos dos términos como equivalentes, que son parecidos, pero no totalmente sinónimos. Así que, ¿por qué hay que «poner nota» a unos informes?

Quizá es para salvar esta aparente contradicción que las «normas para rendir los informes personales» tienen que dar una definición específica para «informe personal», que resulta ser: «La calificación realizada por los jefes directos de los interesados de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos y aptitudes del militar de carrera, así como su competencia y forma de actuación profesional».

En resumen, no podemos hablar en propiedad de los informes, como se suele hacer habitualmente, sino que debemos referirnos siempre a los «informes personales», que no son informes, sino calificaciones.

La valoración

Decía RG, en la introducción a su artículo, que aceptaba por obvia la necesidad de la valoración, y también que ésta se haga a partir de un sistema de informes personales redactados por los superiores.

En sus conclusiones el autor abogaba por que la valoración se haga sobre dos conceptos generales: rendimiento y liderazgo, más un bloque de informes «no valorables», es decir, informes sin más.

Me parece que este sistema sería realista, pues permitiría al calificador valorar de forma más natural que como lo viene haciendo. Me parece que a cualquiera le resulta más fácil y ajustado otorgar a una persona una calificación global, «como oficial de Marina» (éste es de 9, se suele decir coloquialmente) que 53 parciales, o 39 como es el caso en el nuevo formato, aún en fase de prueba. Un sistema del tipo del propuesto por RG sería además clarificador, pues haría innecesario el actual método de valoración por separado de cualidades individuales y posterior promedio de calificaciones. Ese método

que tantas veces nos hace sentirnos como el niño que desmonta su juguete y no es capaz de volverlo a montar o, lo que es peor, como el guardia marina tramposo que toma la situación del barco en la derrota y luego se toma el trabajo de hacer el problema al revés. Porque todos sabemos que el resultado final de trabajar las calificaciones de los 53 ó 39 conceptos por separado pocas veces se corresponde con la nota final que tenemos en la cabeza.

Del sistema de selección de Napoleón

Nos recordaba RG que Napoleón buscaba «hombres de suerte» para mandar sus fuerzas. No parece un mal sistema para seleccionar altos mandos militares (para los puestos políticos Napoleón ya tenía a su familia) contar con que van a tener suerte en sus acciones.

Un sistema de selección de esas características nos puede resultar chocante, si llamamos suerte al azar y admitimos que tenemos sobre él poca, o ninguna, influencia. Ha habido en la Historia, sin embargo, ilustres pensadores que han considerado que la suerte del individuo no es única consecuencia del azar, sino que, en realidad, está condicionada por ciertos factores. Veamos un ejemplo: dice Arturo Schopenhauer en su obra *El arte del buen vivir*, que inspira parte del título de este artículo (llegado a este punto debo pedir disculpas por citar a Schopenhauer, lo mismo que hacen quienes introducen complicadas fórmulas matemáticas en sus exposiciones), que la suerte de una persona está condicionada por tres factores. Cito textualmente:



La dotación del patrullero *Tabarca* realizando prácticas de contraincendio en el CASI de la Escuela Naval Militar. (Foto: L. Díaz-Bedia).

- *Lo que uno es*: la personalidad en su sentido más alto. Se incluyen pues la salud, la belleza, la fuerza, el temperamento, el carácter moral, la inteligencia y su desarrollo.
- *Lo que uno tiene*: así pues, la propiedad y el haber de todas clases.
- *Lo que se representa*: es decir, la manera como un individuo se representa (sic) a los demás. Consiste, pues, en la opinión de los demás sobre él.

Dejando a un lado la segunda condición, pues creo que las propiedades materiales del militar medio no son un factor a tener en cuenta, vemos que, según el autor, la suerte de los mortales dependería, fundamentalmente, de dos factores: su personalidad y la opinión que los demás tengan de él. Thomas Jefferson abundó en el asunto de la suerte con una dosis de ironía: «Me he dado cuenta de que cuanto más trabajo, más suerte tengo...».

El interés por la suerte y los mitos que la rodean llega hasta nuestros días. Los profesores Alex Rovira y Fernando Trías de Bes, de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), han editado la obra: *La buena suerte: claves para la Prosperidad*, en cuyas conclusiones indican que «la buena suerte únicamente consiste en crear circunstancias, por lo que solamente depende de nosotros y, así, nunca llega a nuestras manos por casualidad».

Leído lo anterior ya no parece que «El Gran Corso» fuera totalmente descaminado al seleccionar a sus generales según el factor suerte.

De la valoración y sus consecuencias

La carrera del militar profesional depende en gran manera, como ya hemos citado, de su colección de informes personales, y ésta no es más que la colección de opiniones que algunos de los demás (sus jefes) han expresado sobre él. Eso puede llevar al calificado a intentar influir sobre dichas opiniones para mejorarlas. ¿Cómo puede hacerlo? Pues creo que tiene dos posibles líneas de acción: una es modificar su forma de actuar para adaptarla a los resultados de la clasificación, es decir para «subir nota» y mejorar el concepto que el calificador tiene de él. Esta opción es la más sencilla, aunque puede tener consecuencias no deseadas, como trataré de razonar más adelante.

La otra es aplicar las enseñanzas de Confucio (disculpas otra vez): «Desde el hombre más noble al más humilde, todos tienen el deber de mejorar y corregir su propio ser. Para conseguir que nuestras intenciones sean rectas y sinceras debemos actuar de acuerdo con nuestras inclinaciones naturales».

La aplicación en la vida real de la máxima de Confucio es complicada, pues nos empuja a mejorar, pero según nuestro propio criterio, no según el del calificador, así que conlleva un intento de convencer a este último de que el

calificado actúa de forma correcta; que trata de mejorar, sí, pero según su propio talante. Esta opción es honesta y sincera pero poco aconsejable por el riesgo que conlleva de estrellarse contra la opinión del calificador.

En el caso de los IPEC que nos ocupa, el informado tratará seguramente de hacer mejorar la opinión que el calificador tiene de él intentando superarse, sobre todo en aquellos conceptos que en opinión del calificador no son su fuerte. Al actuar de esta forma puede surgir un inconveniente inesperado: y es que al presentársele la opinión del calificador tan desmenuzada puede honradamente el calificado tratar de modificar su forma de actuar sólo en ciertos aspectos (aquéllos en los que sus calificaciones son más bajas), sin tener en cuenta la «interacción» que esos aspectos pueden tener sobre otros. Así, por poner un ejemplo sencillo, en un intento de perfeccionar la «claridad y corrección de la expresión oral» podría el calificado desarrollar una forma de expresarse afectada, que influyera negativamente en su «grado de soltura y espontaneidad en el trato fuera del servicio».

Más crítico sería un intento de acentuar el «grado de lealtad ante los superiores». No es difícil imaginar que la menor equivocación en un intento de alcanzar el más alto grado en este concepto (si es que puede haber grados de lealtad) puede producir «daños colaterales» en otros conceptos, como el «grado de compañerismo» o la «preocupación con que se relaciona profesionalmente con sus subordinados».

Este intento por modificar la propia apariencia, que Schopenhauer denomina «locura de nuestra naturaleza», hace brotar, según el filósofo, tres vástagos: ambición, vanidad y orgullo.

Creo que tanto la ambición (sana) como el orgullo (legítimo) son virtudes deseables en la persona en general y en el militar en particular. En cambio la vanidad sólo puede ser considerada un defecto. Por desgracia, vanidad y orgullo son dos actitudes bien fáciles de confundir. Resulta necesario pues, a efectos de valorar la actuación de un individuo, diferenciarlas claramente.

El orgullo, según Schopenhauer, es una elevada estima de uno mismo, procedente del interior, mientras que la vanidad sería la tendencia a adquirir dicha estima desde el exterior. Es por eso, dice Schopenhauer, que:

«La vanidad hace hablador y el orgullo taciturno. La vanidad mendiga la aprobación del otro para fundar después sobre ésta la opinión elevada de sí mismo.»

Tengamos cuidado, pues, con la posibilidad de que un sistema de informes personales, que empuja a adquirir estima desde el exterior para satisfacer la legítima ambición por alcanzar las cotas más altas en la carrera militar, no fomente al mismo tiempo la vanidad, sea ésta real o aparente, en un intento de «trepar» en la consideración del jefe.

El calificador (una aproximación al problema en la Marina de Dinamia)

En su magnífico ensayo el capitán de fragata RG pone el énfasis en la necesidad de un sistema idóneo que refleje las características del calificado, como hacen, por otra parte, la mayor parte de los estudios sobre los IPEC. Así, en el actual sistema de valoración existen, según el capitán de fragata RG, ciertos factores que acentúan su imperfección:

- Dificultad de equilibrar los distintos conceptos a valorar.
- Vara de medir única para distintos conceptos.
- Dificultad para apreciar el grado de confianza que merece la valoración.

Supongamos que se corrigen estos factores identificados como causantes de imperfección, de modo que ya tengamos fijados dos de los pilares del edificio de los IPEC: calificado (inamovible) y sistema de informes (idóneo). Pero, ¿y el calificador? Nadie piensa en su figura. ¿Se le supone neutro? ¿No debe ser tenido en cuenta a la hora de valorar la carrera, o un perfil de ésta, de un oficial o suboficial? Centrémonos en él por unos instantes: llegada la hora de calificar a uno o a varios profesionales, el informante se enfrenta a los famosos 53 conceptos. ¿Qué es lo primero que necesita?: una referencia. Una para cada concepto a evaluar. Una vara de medir; y medir no es otra cosa que comparar con una unidad que sirve de referencia. A una persona la tendremos que comparar con otra persona, con un profesional ideal.

Los países en los que se rinde culto a la personalidad tienen, supongo yo, resuelto el problema de la referencia personal. Así, pienso que Sadam Hussein sería, hace unos años, la referencia a seguir por un calificador iraquí que quisiera vivir tranquilo; los cubanos tratarán de comparar a sus oficiales con las presuntas virtudes militares de Fidel Castro. Incluso otros países no sospechosos de «pensamiento único», como Inglaterra (Nelson), tienen menos dificultades en señalar a sus ejemplos de comportamiento.

Pero en otros casos, en ausencia de ejemplo claro, ¿no tiende el calificador a tomarse a sí mismo como referencia, a falta de una más clara? ¿No valorará cada concepto según su propio conocimiento, sea éste amplio o limitado, de lo que valora?

En la ilustración de su tesis por medio del magnífico ejemplo de la Marina de Dinamia, país imaginario de los mares del Sur según creo recordar, RG nos presentaba un ejemplo claro, conciso y simpático de unos oficiales-tipo a los que valora sucintamente en función de unos rasgos muy acusados de su personalidad. Creo que todos los que leímos el artículo habremos coincidido en valorar al teniente de navío T. Naz como un oficial valioso, a D. Jado como un vago y a C. Porro como lo que su propio nombre indica.

Me he permitido hacer correr un poco el reloj de la ficción y ver qué es lo que puede haber sido de estos jóvenes oficiales unos cuantos años más tarde.

Con los años, el sistema de informes habrá puesto en su sitio a los claramente mejores, así T. Naz habrá, probablemente, ascendido a capitán de fragata por selección; y a los claramente peores (D. Sastre habrá sido retenido para el ascenso, así como B. Odo). Pero en la zona intermedia habrá cierta confusión e inevitable desencanto entre algunos que se sienten minusvalorados y otros que sospechan que la suerte, en forma de informante, ha jugado un papel importante en sus evaluaciones.

Imaginemos lo que podría ser una unidad naval de la Marina de Dinamia:

Los cuatro buques de la 11.^a Escuadrilla (onceava suelen decir erróneamente los dinamienses) están mandados por los siguientes capitanes de fragata: L. Gante y T. Naz, cuyas características personales ya nos mostró RG, T. Mible y K. Chopán, inéditos hasta el momento.

El número de papeletas de solicitud de destino que salen del barco mandado por el capitán de fragata T. Mible tiene en permanente estado de asombro a la Sección de Personal. Piden todo lo que sale. ¿Qué pasa? Pues que Don T. es inflexible y extremadamente exigente, eso es público y notorio; pero es que además tiene una mano muy dura con los informes. No suele imponer demasiados correctivos por faltas leves, pero siempre tiene a mano la muletilla de «se lo reflejaré en los informes». Como T. Mible tiene un alto concepto de sí mismo y de sus cualidades, suele valorar a la baja las aptitudes de sus subordinados a los que, invariablemente, compara consigo mismo. Cuando una cualidad no se refleja en su propia persona, T. Mible no la considera demasiado importante.

En cambio, nadie se quiere mover de la fragata que manda K. Chopán. Para el capitán de fragata K. Chopán la asistencia diaria al trabajo de «sus chicos», como él les llama, ya es un mérito que los coloca a todos entre el 20 por 100 de los elegidos para la gloria, y no digamos si acuden puntualmente, ¡eso es un 9 fijo! Algunos oficiales de su dotación dejan mucho que desear, por ejemplo, el teniente de navío D. Jado (Jr). Aun así, los informes de D. Jado resultan ser superiores a los de los oficiales a las órdenes de T. Mible.

Si T. Mible es un informante «duro» y K. Chopán un «chollo», el caso de L. Gante es menos claro. L. Gante no es hombre de barcos, de hecho el capitán de fragata Garat lo había dejado orientando su carrera por derroteros distintos a los operativos. Pero lo hizo bien y fue seleccionado para el mando. Su concepto del buen oficial embarcado es impreciso y su forma de ver las cualidades profesionales y personales de sus subordinados se basa en una reciente experiencia obtenida fuera del ámbito naval. Sus oficiales no tienen claro cómo actuar.

Ni que decir tiene que los informes del capitán de fragata T. Naz se ajustan

a un buen sistema de observación de las cualidades de sus subordinados, tiene en cuenta la media real de las notas, es ecuánime y sus observaciones son ponderadas.

Como se observará, los informes de un oficial destinado en la 11.^a Esuadrilla dependen mucho del factor «suerte con el calificador que te toque». ¿Suerte? Pero hemos visto que la suerte no debería ser un factor insalvable, así que el factor «informante» debería ser solucionable, se debe buscar una solución. Tras las conclusiones me atreveré a proponer una solución, que por otra parte no es nueva ni me la he inventado yo.

Aunque exagerado, no creo que haya pintado un panorama demasiado irreal, con más o menos T. Mibles, K. Chopanes y T. Naces, la situación le puede sonar a algún lector.

Algunas conclusiones

- Si la valoración de un subordinado es subjetiva, creo que utilizar la subjetividad de una sola vez y dar una nota global de concepto sería mejor que aplicarla 53 veces para después hacer una «objetiva» operación de reconstrucción matemática.
- El sistema de informes fomenta la competitividad, lo que es bueno para el servicio, pero debe tenerse en cuenta que la enorme trascendencia que tiene la opinión de sus jefes puede llevar a los informados a tratar de «vender un producto» que no siempre se ajusta a la realidad. Puede hacer que los calificados modifiquen sólo ciertos aspectos de su carácter con la consiguiente pérdida de sinceridad, de franqueza en sus actuaciones. Llevada al extremo la competitividad puede hacer surgir la figura del «tropa».
- Las características personales del calificador tienen tanta importancia como las del calificado en el resultado final de la calificación (y perdón por la cacofonía).

Posibles soluciones

- La valoración de unos pocos conceptos generales, junto con un cuerpo de informes «no valorables», como proponía el capitán de fragata Rodríguez, haría más sencilla y real la calificación.
- La aplicación de un «factor de corrección» a cada calificador, a la vista de su historial como tal, podría compensar las distintas apreciaciones que, de la misma realidad, tienen distintos informantes.