

LA EVALUACIÓN PROFESIONAL: ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA DESESPERANZA

Jesús A. PERDICES MAÑAS



A evaluación (1) es un concepto que nos persigue desde nuestra incorporación a la enseñanza de formación hasta el fin de nuestra vida profesional, aunque habitualmente abarca más aspectos que los propiamente profesionales y va más allá, hasta el final de nuestros días como mortales. Dicha evaluación va a tener consecuencias profesionales y estas tienen reflejo en el ámbito personal: la motivación (2) o desesperanza (3) que se produce en los miembros de una organización.

Por ello planteamos el estudio de la evaluación profesional y su reflejo en el ámbito profesional y personal a través de los conceptos y criterios empleados. Repasamos la normativa básica y específica de aplicación en los procesos de evaluación y analizamos los procedimientos que se utilizan y los criterios que se aplican, algunos componentes de la fórmula de valoración, su adecuación como criterios para la evaluación y sus efectos sobre la motivación o la desesperanza de los evaluados.

En este estudio, que es consecuencia del análisis realizado para el trabajo individual del XVI Curso de Alta Gestión de Recursos Humanos, en el CESE-DEN en noviembre de 2012, pasaremos, en algunos casos, a comentar elementos de fricción y segundas derivadas de las directrices mencionadas, señalando los problemas que puedan resultar, tanto para los individuos como

(1) Real Academia Española (RAE). Evaluar: 1. Señalar el valor de algo. 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

(2) RAE. Motivación: 3. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

(3) RAE. Desesperanza: 2. Estado de ánimo en que se ha desvanecido la esperanza. Esperanza: 1. Estado del ánimo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos.

para la propia organización. Como resultado, se obtiene una idea aproximada de cómo se está desarrollando la evaluación de forma alejada a la valoración del desempeño, no distinguiendo la evolución y el perfil profesional.

Evaluación por desempeño. Introducción normativa: el EBEP y su influencia en Ley 39/07

Para comenzar a hablar de evaluaciones tenemos que partir de cómo está contemplado el tema en la normativa en vigor. Es comienzo obligado citar la Carta Magna, la Constitución. En su artículo 103 establece: «La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho». Así como que «la ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones».

Asimismo, en el artículo 149.1.18 reserva para el Estado la competencia exclusiva sobre las bases del régimen jurídico de las administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios que, en todo caso, garantizarán a los administrados un tratamiento común ante ellas.

Partimos pues de una declaración que ha de servir de frontispicio: principio de mérito (4) y capacidad (5) y de un régimen administrativo común ante todas las administraciones.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, en su exposición de motivos contempla que «se debe crear el marco normativo que garantice la selección y la carrera sobre la base de los criterios constitucionales de mérito y capacidad y que establezca un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos». Establece la «evaluación del desempeño de los empleados públicos a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia». Se introduce de este modo un factor de motivación personal y de control interno que es común a las reformas del empleo público que se han adoptado o bien que se están articulando en el ámbito europeo. Es obvio, en efecto, que las oportunidades de promoción y, en alguna medida, las recompensas que corresponden a cada empleado público han de relacionarse con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización, pues

(4) RAE. Mérito. 2. Resultado de las acciones que hacen digna de aprecio a una persona.

(5) RAE. Capacidad. 2. Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio.

Pero a su vez, resulta necesario facilitar la promoción interna de todos los empleados que adquieran las competencias y requisitos necesarios para progresar en su carrera, desde los niveles inferiores a los superiores, de manera que no se limiten las oportunidades de quienes tienen interés y deseo de alcanzar con su dedicación y esfuerzo las mayores responsabilidades.

En particular, en el artículo 20, la evaluación del desempeño se define dicha como «...el procedimiento mediante el cual se miden y valoran la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados». Y dice en el punto 2: «Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos».

Finalmente, la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar, también tiene sus referencias a la cuestión que nos ocupa. Para comenzar, en el Artículo 5 ya nos remite a la adaptación de las normas del empleado público en cuanto a sus principios y normas, siendo de aplicación al régimen del personal militar profesional.

Por otro lado, en el Capítulo IV, *Evaluaciones*, establece la finalidad y las normas generales que se han de aplicar, las circunstancias de los interesados en los siguientes aspectos: su personalidad, condiciones psicofísicas, competencia y actuación profesional relacionados con el objeto de la misma, y señala particularmente aquellos informes sobre la actividad profesional de los interesados como especialmente oportunos.

Resumiendo, todas las normas básicas nos citan el desempeño (6), o actuación profesional de los funcionarios, y la necesidad de su evaluación durante el transcurso de su vida profesional.

Instrucciones de clasificación y evaluación. La fórmula de valoración

Aspectos generales

La norma inicial es la Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establecen el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional (modifica-

(6) RAE. Desempeñar. 3. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

LA NORMA DE EVALUACIÓN Y SU INFLUENCIA SOBRE LA MOTIVACIÓN

	MOTIVACIÓN	DESESPERANZA
Norma	Desarrollo profesional y personal	Inseguridad jurídica
	Claridad y permanencia	Falta de Comunicación
Conceptos	Informes (IPEC'S)	Definición
	Trayectoria (Destinos/valor)	Perfil (Equiparación)
	Cursos	Desempeño
	Docencia	Continuidad
		Generalista
		Indiscriminación (Discriminación)
		Indiferencia
		Alta rotación vacantes

da por las órdenes ministeriales 12/2010, de 25 de marzo, y 42/2011, de 13 de julio), que faculta a los jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y la Armada para desarrollar mediante instrucción lo previsto en la mencionada orden ministerial.

Derivada de ella, cada ejército promulga las correspondientes a su ámbito competencial. Según vemos en el cuadro, las instrucciones tienen una alta volatilidad: como se decía de los gases, son inestables. Podríamos ya intuir un mal comienzo cuando algo que tiene que proporcionar la estabilidad profesional y emocional de los individuos a los que va destinada es inestable.

Uno de los principales aspectos de esta volatilidad es el hecho de que su aplicación afecta a los mismos individuos con distintos criterios en diferentes momentos de su vida. Uno de los principios jurídicos de todos los ordenamientos es la irretroactividad de la norma; a *sensu* contrario nos encontramos con inseguridad jurídica (7), algo inasumible e inaceptable en un Estado de Derecho. La Administración debe someterse a las mismas normas que exige al

(7) RAE. Seguridad jurídica. 1. Cualidad del ordenamiento jurídico, que implica la certeza de sus normas y, consiguientemente, la previsibilidad de su aplicación. En España es un principio constitucional.

resto de los administrados; y también ha de proceder de esta manera dentro de su propia organización. Es común escuchar que las cosas cambian para mejorar, cosa que no solo está justificada, sino que es inherente a la propia esencia de la organización. Pero esos cambios deben mantener esa neutralidad frente a los interesados, una vocación de permanencia y un respeto escrupuloso a los principios inspiradores de nuestro ordenamiento jurídico.

La evolución de los cambios normativos, dado que afecta tanto a la organización como a aquellos que la integran (es decir, a sus intereses personales y particulares), puede tener un efecto perverso. En este momento se produce una inmediata desmotivación al percibir un cambio en la prelación (además de la jerarquía, tan tradicional y necesaria en una organización como las FAS). Esa desmotivación se agrava si, además, se entienden como paradójicas ciertas situaciones; nos estamos refiriendo a que, según la norma anterior, lo que merecía mayor/menor consideración ahora cambia radicalmente.

Para el análisis, nos vamos a basar en la ecuación de valoración contenida en las instrucciones de la Armada, independientemente de que sea la destinada a obtenerla en caso de elección o de clasificación:

$$\begin{aligned} \text{Elección } V &= 5V\text{PROF} + 3V\text{PER} + 4\text{PL} + 3\text{T} + 2\text{D} + 1\text{R} + 1\text{F} + 1\text{C-S-M} \\ \text{Clasificación } V &= 4V\text{PROF} + 2.5V\text{PER} + 3.5\text{PL} + 3.6\text{T} + 3\text{D} + 1.4\text{R} + 1\text{F} + 1\text{C-S-M} \\ V &= \text{Puntuación final del interesado.} \end{aligned}$$

Como nos vamos a centrar en determinados aspectos, otros quedarán sin comentar:

- T: puntuación del elemento de valoración «trayectoria profesional».
- D: puntuación del elemento de valoración «destinos y situaciones administrativas en las que el interesado no tenga la condición militar en suspenso».
- R: puntuación del elemento de valoración «recompensas y felicitaciones».
- F: puntuación del elemento de valoración «enseñanza de formación, cursos de actualización y, en su caso, titulaciones necesarias para el ascenso».
- C: puntuación del elemento de valoración «cursos de la enseñanza de perfeccionamiento, de altos estudios de la defensa nacional, idiomas y titulaciones del sistema educativo general».
- M: puntuación del elemento de valoración «pruebas físicas, resultados de reconocimientos psicofísicos y bajas laborales».
- S: puntuación del elemento de valoración «sanciones».

A continuación pasamos a ver los componentes de la fórmula y las procedencias de la información de las que se nutre.

Los informes personales (IPEC)

Están contemplados en los siguientes valores de la ecuación:

- VPROF = puntuación del elemento de valoración «cualidades de carácter profesional».
- VPER = puntuación del elemento de valoración «cualidades personales».
- PL = puntuación del elemento de valoración «prestigio profesional y capacidad de liderazgo».

Si bien las normas para la confección de los informes personales IPEC, hoy en día unificados para los Ejércitos y la Armada, son muy claras, su aplicación no es estricta a la norma. Es más, a aquellos que se les ha aplicado la norma de manera escrupulosa les ha supuesto una desviación con relación a las medias de sus compañeros. Ello es consecuencia de varios factores pero, principalmente, de que muchos de los conceptos son generalistas y otros no son observables. Al ser puntuados de forma subjetiva (por el sujeto que ha percibido) en vez de por resultados (observables independientemente del

LA NORMA DE EVALUACIÓN Y SU INFLUENCIA SOBRE LA MOTIVACIÓN		
	MOTIVACIÓN	DESESPERANZA
Norma	Desarrollo profesional y personal	Inseguridad jurídica
	Claridad y permanencia	Falta de Comunicación
Conceptos	Definición	Generalista
	Perfil (Equiparación)	Indiscriminación (Discriminación)
	Desempeño	Indiferencia
	Continuidad	Alta rotación vacantes

observador), nos encontramos con divergencias que, al no existir mecanismos para ser compensadas y homogeneizar los datos con los del resto del colectivo, devienen en injusticias. Porque aquí lo «odioso» es no comparar; y a través de esa comparación van a ser promovidas, o no, las personas en su proyección profesional y por tanto personal.

Por otro lado está el número de informes contemplados, que difiere entre los Ejércitos y la Armada. Y en algunos casos al tomar muchos informes, si bien se contempla una perspectiva amplia, puede dar lugar a «vivir de las rentas»; es decir, uno bueno o malo va a rentabilizarlo/sufrirlo hasta el fin de los tiempos, sin estar considerando su tendencia buena/mala, sobre todo en los tiempos más cercanos a la evaluación; que, por otro lado, son los que van a marcar su proyección y las expectativas que la organización puede esperar de cada individuo.

La trayectoria profesional. Los perfiles de carrera

T = puntuación del elemento de valoración «trayectoria profesional».

Trayectoria pero no desempeño. No se definen los puestos en la RPT. Sería algo muy fácil y totalmente lógico si pensamos que el puesto debe existir no por «herencia» (porque ya existía), sino porque tiene una función basada en una necesidad a satisfacer. Una vez definidos se puede valorar si el que lo ocupa desempeña o no adecuadamente los cometidos inherentes al puesto. Viene ocurriendo, con mucha frecuencia, que los profesionales cubren las necesidades de forma callada, eficaz y hasta supliendo con sobreesfuerzo las deficiencias de la organización. Dicho desempeño suele ser «gris», es decir, no reluce, pero sí cumple, incluso con creces. Nunca se valora, ni destaca (ni destacará) porque entienden que hacen lo que tienen que hacer y así lo consideran: cumplir con el deber.

Cuando entramos a los detalles de la norma, vemos cómo difieren entre los Ejércitos y la Armada. Podríamos considerarlo normal, derivado de la idiosincrasia de cada uno. Sin embargo choca con que dichas normas puedan ser aplicadas dentro de ámbitos conjuntos. Por ejemplo, la valoración de los destinos puede tener distinta puntuación tanto en cuanto al destino como al tiempo de permanencia. Ello implica que haciendo lo mismo (desempeño) tengamos valoraciones variopintas.

Si entramos en la fórmula o, mejor dicho, fórmulas para computar los diferentes aspectos valorables, observamos que solo se contempla la generalidad de los casos y muy puntual o marginalmente otros. Consecuencia de ello es que solo se está aplicando un perfil para todos los colectivos sometidos a la norma. O, mejor dicho, para aquellos que van a ser evaluados en cada ciclo de evaluación donde la norma está en vigor. Lo primero porque los componentes

de los cuerpos y escalas suelen tener procedencias diversas, derivado de la aplicación de las sucesivas leyes relativas a la profesión militar que se han venido aplicando en un corto espacio de tiempo (1989-2007), y, por tanto, vicisitudes diferentes acordes con los perfiles iniciales. Entonces nos encontramos con una falta de homogeneidad y de vicisitudes del colectivo sometido a evaluación, sin disponer de mecanismos ni herramientas que permitan hacerlos comparables. Es decir, se les compara sin ser comparables; consecuencia lógica e inmediata es la falta de coherencia de los resultados.

Lo segundo, e incluso más importante, es el conjunto de agravios comparativos y acumulativos que surge debido a esa indefinición de perfiles complementarios y diferenciados de todos aquellos desempeños que existen en la organización y sin los cuales no funcionaría adecuadamente. Quizá si además de definir adecuadamente los perfiles estableciéramos unas evaluaciones por desempeños de perfiles, aunque se complicaran las evaluaciones (que no tiene por qué) proporcionaríamos una claridad a sus miembros a la hora de definir su desarrollo, tanto profesional como personal, en vez de ese continuo cambio de dirección y orientación que a la larga perjudica tanto a la organización como a sus miembros.

Podemos distinguir tres tipos de perfiles básicos y muy diferenciados:

- Perfil de especialidad fundamental.
- Perfil de especialidad complementaria a la fundamental.
- Perfil de organización (Art. 75.1 LCM), trayectorias diferenciadas.

Por supuesto que esto no sería fácil ni inmediato porque supondrá repensar y redefinir toda la organización. Pero nadie ha dicho que sería fácil, sino que simplemente tanto la LCM como el EBEP estipulan que se valore el desempeño con objetividad y, en todo caso, adecuada a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación; e incluso más, que la diferenciación señalada en el Art. 75.1 de la LCM, conlleve «trayectorias diferenciadas para ocupar distintos destinos en función de los requerimientos de los mismos, pudiendo alcanzarse los máximos empleos de cada escala».

Los cursos de perfeccionamiento

- C = puntuación del elemento de valoración «cursos de la enseñanza de perfeccionamiento, de altos estudios de la defensa nacional, idiomas y titulaciones del sistema educativo general».

Este apartado tiene varias entradas y nos vamos a centrar en la valoración de los cursos. Excepto para los oficiales, la medida de la enseñanza es por horas lectivas. Sin embargo, cuando son de perfeccionamiento, y por exten-

sión de la normativa estatal derivada del proceso de Bolonia (tan nombrado como poco conocido), estamos refiriéndonos a posgrado.

El crédito europeo «representa la cantidad de trabajo del estudiante para cumplir los objetivos del programa de estudios... se integran las enseñanzas teóricas y prácticas, así como otras actividades académicas dirigidas, con inclusión de las horas de estudio y de trabajo que el estudiante debe realizar para alcanzar los objetivos formativos propios de cada una de las materias del correspondiente plan de estudios. Y está valorado entre 25 y 30 horas de trabajo requeridas para la adquisición por los estudiantes de los conocimientos, capacidades y destrezas correspondientes». Como vemos en la Disposición derogatoria del R. D. 1125/03, queda explícitamente derogada la consideración del crédito equivalente a diez horas lectivas, que es extensiva a toda la normativa de igual o inferior rango.

Desde la exposición de motivos del citado R. D. 1125/03, observamos que se pretende una «adaptación a los nuevos modelos de formación centrados en el trabajo del estudiante». Por ello debemos considerar el concepto como «valor del esfuerzo».

En este mismo sentido, la LCM de 2007 determina la integración de las enseñanzas en el sistema educativo general (sin distinguir si se van a impartir en el ámbito docente militar o público).

El problema se plantea cuando se puntúa más al «coleccionista» que al resto; es decir, a aquel que hace cursos pero no los desempeña o hace tiempos mínimos, con el consiguiente coste para la organización y costes de oportunidad para que otro miembro se forme y ejerza; frente a aquel que incluso no ha sido formado por la organización, aunque sí está desempeñando funciones que requerirían el curso de perfeccionamiento correspondiente. Este no asiste a cursos porque o bien es moderno en el empleo o bien no tiene tiempo (no olvidemos que está trabajando), o simplemente se considera que ya sabe. Habría que hacer que los puestos que requieran el desempeño de una preparación específica sean ocupados por aquellos que la han adquirido (servidumbres) o se les proporcione a la primera oportunidad el acceso a dicha formación. Hay que tener en cuenta que no estamos en guerra, gracias a Dios, por lo que no debería haber excusa para proporcionarlo.

Profesorado/docencia

Aunque está comprendido en el apartado de trayectoria profesional, vamos a darle un tratamiento diferenciado. El ejercicio de labores docentes en centros de enseñanza se contempla de forma que se separa de lo legislado en normas de superior prelación. En concreto, la O. M. DEF 98/1994, de Régimen del Profesorado de los Centros Docentes Militares, establece que para ser profesor se tendrán en consideración los siguientes aspectos:

- Art. 6: De la determinación de la competencia:
 - La cualificación y preparación acreditada por la titulación necesaria para impartir las materias objeto de su docencia.
 - La experiencia profesional adquirida en los destinos en que sean de aplicación las enseñanzas a impartir.
- Art. 7: Aptitud pedagógica. Estar en posesión o en disposición de obtener el Certificado de Aptitud en Técnicas Pedagógicas.
- Art. 8: Al ser la enseñanza un elemento sustantivo de la preparación de la fuerza y del apoyo a la misma, las puntuaciones asignadas en los destinos de profesores en los ciclos de evaluación tendrán en cuenta, de forma explícita, el tipo de destinos, su forma de asignación, la especial exigencia de competencia para el desempeño de la función docente, así como los específicos cometidos que se desempeñan en los destinos de profesores.

Asimismo, con relación a los tiempos dedicados a la docencia, el Art. 38 establece que «los profesores titulares militares con destino en algún centro docente militar ejercerán sus funciones en él por un tiempo mínimo de tres años y máximo de siete».

Esto se justifica en función de los ciclos educativos en la enseñanza de perfeccionamiento; los tiempos de adaptación, dominio y realimentación al sistema (desde la experiencia); la necesidad de reciclaje en materias docentes; la explotación de la experiencia, y la conveniencia de disponer de personal dedicado a la investigación.

Por otro lado el Art. 73.4 LCM establece que para ejercer como profesor es preciso el reconocimiento de su competencia por medio de la titulación, preparación, experiencia profesional y aptitud pedagógica. Y esto se basa en el Art. 42.1, que dispone que «la capacidad profesional específica de los miembros de las FAS para ejercer las competencias correspondientes a cada puesto orgánico se determinará por los cometidos de su cuerpo, por las facultades de su escala y especialidades y por su empleo».

Se produce, por aplicación de la penalización a partir de cierta permanencia en un destino, una discriminación negativa hacia la propia función docente, que hace que los propios destinos estén desprestigiados y los que los ocupan infrapuntuados frente a los que ocupan destinos «operativos»; sin fijarnos en el crucial hecho de que estos últimos no estarían formados si no fuera por la preparación, experiencia y dedicación de aquellos que los han formado: los profesores.

Consideraciones finales y conclusiones

Sobre el desempeño y la trayectoria profesional

Hemos visto cómo los IPEC son un intento de aproximación al desempeño, que sería una buena base si su aplicación fuera coherente, objetiva y se ampliara con otras herramientas que homogeneizaran criterios y neutralizaran perversiones del sistema. La falta de confianza de los evaluados hacia el sistema lo invalida tanto por el lado de los informantes como de los informados. Sin embargo, suponen un valor muy alto en la fórmula de valoración.

Además, el número de informes contemplado tiene sus pros y sus contras. Por un lado, si son relativamente pocos, la evolución desde la perspectiva temporal se hace difícil de contemplar. Si, por el contrario, tomamos un amplio conjunto de años sin otra cautela, dejamos de discriminar y hacemos el mismo tratamiento para evoluciones constantes, crecientes o decrecientes. Es decir, tratamos idénticamente al estable, al que «vive de las rentas» o al que va mejorando, profesionalmente hablando.

Esto tendría que complementarse con el desempeño, o, mejor dicho, el desempeño debería ser complementado por los informes de evolución, dado que el desempeño del individuo es lo marcado en las normas superiores como el elemento a evaluar. Se ha de partir de la base de que, como profesionales en el ejercicio de nuestras funciones, una puntuación entendida como suficiente sería aquella en la que se cumplen los cometidos y desempeños propios de nuestro cuerpo, escala, empleo, cualificaciones y capacitación para cada destino, pudiéndose valorar actitudes más o menos sobresalientes, es decir, todo aquel sobreesfuerzo pro organización que supere la norma, así como las insuficientes a partir de ese criterio.

En la misma línea estaría la trayectoria profesional. Como marca la LCM, hay que diferenciar el desarrollo profesional en los primeros empleos (que estipula que deben ser preferiblemente operativos) con el resto de la progresión de carrera. Para poder evaluar el desempeño en cada uno de los estadios profesionales, lo primero que debemos tener establecido son los perfiles: de especialidad fundamental, complementaria o de organización. Dependiendo de la trayectoria elegida, se estarán desempeñando destinos que configuran perfiles diferenciados, y todos ellos necesarios para la organización, «pudiendo alcanzarse los máximos empleos de cada escala».

Sobre cursos y docencia

La preparación profesional progresiva es una necesidad de toda organización. La enseñanza de perfeccionamiento es el vehículo para llevarla a cabo. El problema radica en que esa preparación específica ha de darse con el obje-

tivo de capacitar a los profesionales en el desempeño de determinados destinos. No desempeñar las funciones para las que se ha preparado al personal, hacerlo por escasos períodos de tiempo, perdiendo su experiencia en el desempeño, o simplemente no prepararlos nos lleva a situaciones paradójicas en las que se prima estar en posesión de títulos en vez del desempeño de los mismos.

En cuanto a la docencia, la dedicación a la enseñanza solo debería ser efectuada por aquellos que reúnan experiencia profesional demostrada previamente y perfil académico. Ambos requisitos han de concurrir, pero no solo uno de ellos (o incluso ninguno), para evitar casos de destinos de profesorado cubiertos de manera forzosa por personal sin experiencia, sin preparación pedagógica, sin proyección de carrera por el destino en sí y sin motivación necesaria para el desempeño. La investigación y la generación de producción intelectual vendrán justo al final de esa vida docente, como bien recoge la normativa del departamento. Sin embargo, los tiempos de permanencia hacen que los profesores se vean penalizados frente a aquellos que están «lo justo» en cada destino con el fin de obtener la máxima puntuación por ello.

Sobre conceptos y criterios: motivación-desesperanza

Sumatorio de motivaciones/desesperanzas: mientras que los conceptos son claros en cuanto a cuándo van a favorecer la motivación o cuándo la desesperanza, su análisis y revisión nos llevan a que los criterios que se están aplicando para evaluar profesionalmente caen, por desgracia y sin excepción, del lado negativo. Nos gustaría ser optimistas en cuanto a que algún criterio fuera positivo relativo a la motivación. Sin embargo, aunque todo es discutible y tampoco hemos entrado a considerar si la valoración de cada concepto es absoluta, mediana o escasamente rechazable, solo podemos concluir con que en el sistema no se evalúa el desempeño como tal, no se distingue la evolución y el perfil personal, lo cual provoca la marginación de unos y privilegios no merecidos para otros, frente a lo que debe ser, que no es otra cosa que mérito y capacidad.

La razón es el rasgo determinante y diferenciador del ser humano dentro del reino animal. Hablamos de seres humanos. Todo lo relativo a ellos; es decir, el desarrollo personal y profesional como eje del transcurso de su vida en una organización como son las FAS, debe estar basado en la racionalidad y el respeto a la persona y a sus hechos: a ese ser en su existencia.

BIBLIOGRAFIA

- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE 89, de 13 abril de 2007).
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar (BOE 278, de 20 de noviembre de 2007).
- Real Decreto 1497/1987, de 27 noviembre. Universidades. *Directrices generales comunes de los planes de estudio de los títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional* (BOE núm. 298, de 14 diciembre 1987).
- Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional (BOE núm. 224, 18 septiembre 2003).
- Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería (BOD. núm. 34, de 19 de febrero de 2009).
- Orden Ministerial DEF 98/1994, de 10 de octubre, sobre Régimen del Profesorado de los Centros Docentes Militares (BOD. núm. 204/1994).
- Orden Ministerial 209/2001, de 3 de octubre, por la que se aprueban las Normas para la Elaboración, Custodia y Utilización de los Expedientes Académicos (BOD núm. 203, de 17 de octubre de 2001).
- Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional, modificada por las órdenes ministeriales 12/2010, de 25 de marzo, y 42/2011, de 13 de julio.
- Real Academia Española. *Diccionario Usual*. Consultado el 14 de noviembre de 2012, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual>