

LOS INFORMES PERSONALES NO DEBEN SER CUANTIFICABLES

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



(Retirado)

Si quieres resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.

Albert Einstein



UNQUE soy consciente de que esta propuesta innovadora va a sorprender a más de uno, voy a tratar de argumentarla con el fin de convencer a quienes tengan que tomar la decisión de llevarla a cabo, ya que la considero totalmente necesaria. Y lo hago ahora, después de más de siete años desde que dejé mi cargo de jefe de la Secretaría Permanente para la Evaluación y Clasificación (SEPEC) de la Armada, porque así me lo está exigiendo la experiencia que adquirí en aquellos dos magníficos años de destino y así nos lo recuerda nuestro refranero: «Más vale tarde que nunca» y «Nunca es tarde si la dicha es buena». Para ello, empiezo recordando una reflexión que incluí en mi artículo «Las capacidades de los miembros de la Armada», que fue publicado en el número de los meses de enero y febrero del año

2013 de esta REVISTA: «En los procesos de evaluación de 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». En este sentido, nuestros sistemas de evaluación ya cuantifican los elementos que pueden ser ponderados, como son los destinos ocupados, los cursos efectuados, las recompensas concedidas, etc., pero nunca deberían transformarse en números los informes personales, ya que, como vamos a comprobar a continuación, son un elemento de valoración claramente incuantificable.

Por tanto, vamos a analizar algunos de los aspectos que contiene el actual modelo de informe personal de calificación (IPEC) para darnos cuenta de lo

poco racional que es cuantificar las diferentes cualidades y capacidades humanas de los subordinados de quienes tenemos que informar.

De las valoraciones del IPEC

Todas las valoraciones que contiene el actual IPEC se encuentran comprendidas en los conceptos *cualidad* y *desempeño*. Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, una *cualidad* es «un elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo», mientras que *desempeño* es la «acción o efecto de cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio».

Constreñir a una simple gradación matemática las diferentes cualidades humanas de nuestros subordinados y la forma de desempeñar sus obligaciones no es, a mi juicio, la mejor aproximación para una correcta dirección y gestión de personas, ya que no creo estar muy equivocado al pensar que lo que realmente se está valorando en los IPEC son facultades inmateriales de cada uno de nuestros subordinados, así como también las inmateriales capacidades y habilidades que les permiten obrar correctamente en los distintos ámbitos del desempeño de su trabajo.

De las cualidades

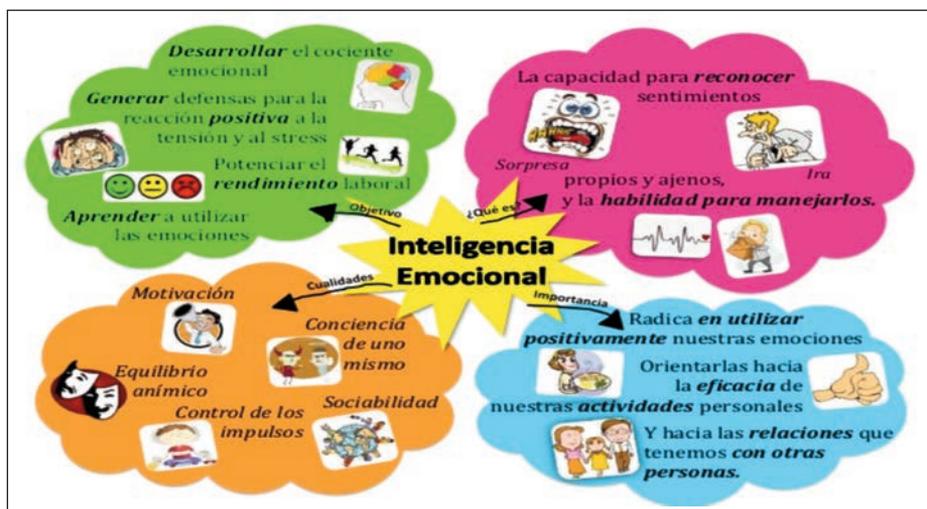
Cualidades de carácter

El carácter es el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, lo que nos hace ser personas únicas con reacciones y hábitos de comportamiento único. Los tres componentes básicos de la estructura del carácter son la emotividad, la actividad y la resonancia o respuesta ante las impresiones. Y de la emotividad, consistente en la mayor o menor repercusión emocional de la persona ante un acontecimiento, y de la actividad, consistente en la mayor o menor inclinación de la persona a responder a un estímulo mediante la acción, se deducen los distintos caracteres que cada uno poseemos: colérico, apasionado, sanguíneo, flemático, nervioso, sentimental, amorfo, apático, inseguro, obsesivo y sensible.

Pues viendo la cantidad de facultades humanas que son propias de cada uno de estos tipos de temperamento y dado que influyen mucho en el trabajo y en la vida diaria, ¿de verdad creemos que valorándolo numéricamente estamos dando a conocer el auténtico carácter de cada uno de nuestros subordinados?

Cualidades intelectuales

Más allá de los conocimientos intelectuales, es la inteligencia emocional la que realmente tenemos que valorar en las personas, ya que recoge todos aquellos contenidos pertenecientes al mundo de las emociones y de los sentimientos que, distintos a los cognoscitivos, permiten al ser humano desarrollarse como persona. Son muchas las características que adornan a una persona emocionalmente inteligente, entre ellas, la actitud positiva, la empatía, la capacidad para tomar decisiones correctas, la motivación e ilusión por el trabajo y la tenencia de valores positivos.



Facultades inherentes a la inteligencia emocional.

Viendo la cantidad de facultades humanas que subyacen en cada una y dado que poseer una buena inteligencia emocional permite a las personas integrarse satisfactoriamente en su entorno de trabajo, ¿de verdad creemos que valorándolas numéricamente estamos dando a conocer las auténticas cualidades intelectuales de cada uno de nuestros subordinados?

Cualidades físicas

Con independencia de que en nuestra Institución las cualidades físicas de las personas, en sus capacidades de fuerza, resistencia y velocidad, se conocen por la realización de pruebas físicas periódicas, cuyo resultado se evalúa en la forma reglamentariamente establecida, existen otras aptitudes a valorar en este



Algunas de las capacidades a valorar en la evaluación de las cualidades físicas.

concepto, como son la vitalidad, la energía, el dinamismo y la salud habitual.

Pues si tener vitalidad es disponer de una correcta combinación de fortaleza física y mental, lo que indica que se posee un equilibrio entre el cuerpo y la mente; si tener energía personal lo entendemos como disponer de fuerza mental que nos permita ilusionarnos, comprometernos con lo que hacemos y sentirnos bien; si tener dinamismo es ser flexibles y tener mente abierta para lo nuevo; y si tener buena o mala salud va a depender de una gran cantidad de variables, como los hábitos de vida, la herencia genética, el medio ambiente, etc., ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas estas capacidades humanas y circunstancias que nos rodean estamos

dando a conocer las auténticas cualidades físicas de cada uno de nuestros subordinados?

Cualidades de relación personal

Las relaciones interpersonales, que se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y, por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. En estas relaciones se toma a cada individuo como único e irreplicable, con sus propias características personales, apareciendo una atracción hacia el otro por lo que es, no por lo que representa ni por el grupo al que pertenece.

Pues si en las relaciones personales intervienen capacidades humanas como la personalidad, las funciones cognitivas y la vida afectiva, ¿de verdad creemos que valorándolas numéricamente estamos dando a conocer las auténticas cualidades de relación personal de cada uno de nuestros subordinados?

Relaciones Interpersonales

¿Como desarrollar las relaciones Interpersonales?

DESTREZAS PARA EL AUTOCONOCIMIENTO

- Autenticidad
- Asertividad
- Comunicación y integridad
- Límites emocionales
- Base en la realidad
- Postergación de la gratificación
- Distanciamiento

DESTREZAS PARA EL LIMITE

- Reconocimiento de valores comunes.
- Respecto mutuo
- Escuchar
- Autenticidad
- Validación y apoyo
- Afecto físico y emocional
- Desarrollo del carácter
- Sentido de Identidad
- Límites saludables
- Adecuar las emociones




Capacidades humanas necesarias en las relaciones personales.

Del desempeño

Este concepto del IPEC tiene once cualidades a valorar, por lo que no me queda más remedio que «quintearlas» para no alargar en exceso este artículo.

Actitud ante el servicio

Son muchas las actitudes que hay que demostrar en el servicio, entre ellas la de saber disfrutar del trabajo, la de mostrar siempre un semblante de alegría, la de usar la creatividad para dar un valor añadido al propio servicio, la de demostrar empatía y amabilidad, la de ofrecer ayuda en el entorno de trabajo y la de mantener una actitud positiva en medio de los problemas.

Si la actitud de servicio puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de un trabajo, de una operación o de una misión, y son tantas las habilidades personales que contribuyen a que esa actitud sea siempre positiva, ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas esas capacidades estamos dando a conocer la auténtica actitud ante el servicio de cada uno de nuestros subordinados?

Trabajo en equipo

Nadie puede negar que el trabajo en equipo es seña de identidad en la actividad de las unidades militares y, muy especialmente, de los buques de la Armada.

Para trabajar en equipo se requiere construir confianza, tener sentido de pertenencia, involucrarse en las decisiones, motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo, impulsar la comunicación, aprovechar la diversidad y celebrar los éxitos del grupo.

Y si para trabajar en equipo tenemos que echar mano de muchas de nuestras habilidades personales, como la empatía, la proactividad y la asertividad, ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas esas cualidades estamos dando a conocer la auténtica capacidad de trabajo de cada uno de nuestros subordinados?

Actitud ante los subordinados

En el trato diario con nuestros subordinados tenemos que poner en práctica una serie de actitudes que les hagan sentir que son parte importante e imprescindible de la Institución, tales como mostrar siempre un comportamiento respetuoso con ellos, sacar de cada uno de ellos todo su potencial, motivar y estimular sus capacidades, apoyar sus ideas y destacar sus logros.



Un secular trabajo en equipo en los buques de la Armada. (Foto: www.armada.mde.es).

Y si para comportarnos de esta manera es necesario disponer de una serie de habilidades personales, como tener capacidad de liderazgo, saber delegar, ser generadores de confianza, saber dialogar, saber reconocer lo bueno y corregir lo malo, ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas esas habilidades estamos dando a conocer la auténtica actitud ante sus subordinados de cada uno de nuestros calificados?

Adaptación a las variaciones de la situación

Son muy variadas las conductas que van asociadas a la capacidad de adaptación a las variaciones de la situación. La flexibilidad, la iniciativa y el aprendizaje continuo son habilidades relacionadas con la capacidad de adaptación a los cambios que se producen.

Y si las personas que muestran esta capacidad en su entorno profesional se caracterizan por seguir una serie de conductas específicas —como son la modificación de su comportamiento para adecuarse a las nuevas estrategias; saber percibir los cambios como una oportunidad de aprendizaje; mantener una elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha; tener resistencia al estrés, a las presiones y a los conflictos, y ser capaces de anticiparse a los posibles cambios y problemas antes de que sucedan—, ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas esas habilidades estamos dando a conocer la auténtica capacidad de adaptación a las variaciones de la situación de cada uno de nuestros calificados?

Fiabilidad

Las personas fiables son formales y veraces, son capaces de mantener la confianza y la perseverancia y no buscan ser infalibles, sino más bien, reconociendo su propia limitación, son capaces de dar siempre lo máximo.

Ser fiable significa ser coherente y dar razón de las propias convicciones. Y si es a través de la verdad, de su pensamiento y de su acción como estas personas llegan a ser realmente íntegras y auténticas, ¿de verdad creemos que valorando numéricamente todas esas habilidades y cualidades estamos dando a conocer la auténtica fiabilidad de cada uno de nuestros calificados?

Del prestigio profesional

Aunque todavía no se haya caído en la cuenta, hablar del prestigio profesional del personal militar es hablar de su capacidad de liderazgo, ya que estos dos conceptos están íntimamente relacionados. Para ello, basta con observar

Reflexiones necesarias

Son de sobra conocidos los dos grandes defectos que se están produciendo en la cumplimentación de los IPEC. Recordémoslos. El primero, que un calificado posea en grado máximo todas las cualidades a valorar, que otro las tenga en grado notable, que un tercero detente un grado normal y el cuarto un grado deficiente es algo incierto, porque podría significar que los calificadores no reflejan plenamente las muchas, distintas y variadas cualidades, habilidades, capacidades y forma de actuación profesional que hay que valorar de los subordinados. Y el segundo, que la gran mayoría de los IPEC están «superinflados», no porque estén la gran mayoría por encima del número 4 de los anteriores IPEC o de la letra E de los actuales (circunstancia que obedece a una lógica circunstancia: la connotación negativa que suponen esas valoraciones para nuestros subordinados, cuando somos conscientes de que en la mayoría de los casos no son personas negativas en ningún aspecto ni actúan de forma deficiente en ningún ámbito profesional), sino porque los hemos constreñido en lo más alto de la gradación, dejando muy poco margen para la discriminación. Pues bien, estoy plenamente convencido de que estos inmemoriales «pecados» están siendo causados por saber que en las evaluaciones se cuantifican las valoraciones del IPEC.

Soy consciente de que a la vista de los preceptos contenidos en la legislación vigente, en la actualidad la valoración de elementos no cuantificables en las evaluaciones solo podría tener efectos reales en los casos de los ascensos por el sistema de elección (en los que no se encuentre establecida la obligación legal de mantener el orden de clasificación para el ascenso) y en el proceso de selección para el mando de unidades y de otros destinos de especial responsabilidad. Por ello, en tanto no se decida la modificación necesaria de las normas vigentes y, en consecuencia, se tengan que seguir produciendo la mayoría de los ascensos por un orden estricto de clasificación, deducido de los ordenamientos de los méritos cuantificados, debería tenerse en cuenta que, una vez producidos esos ascensos, no podrían ocupar determinados destinos del nuevo empleo aquellos que adolezcan de algunas de las capacidades y actitudes necesarias para desempeñarlos.

Como también señalé en mi referido artículo sobre «Las capacidades de los miembros de la Armada», en las Fuerzas Armadas necesitamos oficiales generales con capacidad de decisión; comandantes de buque o unidad que sean auténticos líderes para los miembros de sus dotaciones; no necesitamos subordinados y jefes que no tengan confianza mutua; ni nadie que ascienda a un empleo superior, tras un proceso de evaluación, que no haya sido un modelo ejemplar para sus subordinados; ni que sigan ascendiendo a empleos superiores quienes en ocasiones se dedican a desmotivar, con sus actitudes y comportamientos negativos, a superiores, compañeros y subordinados...

Pues bien, para evitar que estas y otras muchas situaciones sucedan, la única solución es tener la posibilidad de poder plasmar en los informes personales las verdaderas cualidades y formas de desempeño de nuestros subordinados, que han de estar siempre basadas en el perfecto conocimiento de los comportamientos, las actitudes, las capacidades y las habilidades personales de cada uno de ellos. Y esa posibilidad solo se puede realizar con un IPEC totalmente conceptual.

Y antes de concluir, permítanme los lectores una última y sencilla reflexión. Informar de nuestros subordinados tendría que ser lo mismo que si tuviéramos que hacerlo de nuestros propios hijos.



La familia Von Trapp en la película *The sound of music* (*Sonrisas y lágrimas*), de 1965.

Nadie posee todas las cualidades humanas en el mayor grado posible ni nadie en el menor grado. Si uno es inteligente, puede que también sea arisco; si otro es muy cariñoso, a lo mejor es vago; si un tercero es servicial, puede ser totalmente desordenado; si el cuarto es generoso, quizá es mentiroso compulsivo; y si el quinto es trabajador incansable, puede que resulte estar siempre enfadado con los demás. ¿Tendríamos algún problema en ser veraces en los informes que tuviéramos que hacer de cada uno de ellos? Y a la vista de esos hipotéticos informes personales, ¿podríamos decir que un hijo es mejor que otro? Depende para qué, ¿no?

Por dónde deberían ir los tiros

Por supuesto, no cabe en este artículo hacer la propuesta de IPEC que procediera, pero sí quiero exponer un par de ejemplos de por dónde deberían ir los tiros.

El primero, que si queremos que a los empleos de oficial general solo lleguen los oficiales que a lo largo de su vida profesional hayan demostrado, además de otras muchas capacidades y cualidades, una gran capacidad de decisión, habrá que contemplar en el IPEC un apartado en el que año a año se puedan plasmar los comportamientos y actitudes de los informados en la toma de decisiones concretas. Y, paralelamente, habrá que empezar a exigirlos y a valorarlos desde el primer empleo, provocando que cada subordinado de quien tengamos que informar tenga que tomar continuas decisiones en las variopintas situaciones y circunstancias en que la unidad, centro u organismo se pueda encontrar. De esta forma, en los más o menos 30 años en los que se desempeñan los cinco empleos de la Escala de Oficiales podríamos conocer de forma precisa en qué grado se encuentra la capacidad de decisión de cada oficial. Y, en consecuencia, nunca se produciría el ascenso a oficial general de quien seguramente es un gran oficial por sus otras muchas buenas cualidades y habilidades, pero que adolece de la gran capacidad de decisión que de él necesita y espera la Institución (que levante la mano quien a lo largo de su corta, media o larga vida profesional no se haya encontrado en alguna ocasión con personas en puestos de liderazgo a los que eso de tomar las grandes decisiones que en cada momento hayamos considerado necesarias les ha venido «un poco grande» o no les han prestado suficiente atención.

Y el segundo, que si queremos conocer quiénes tienen la mejor actitud ante el servicio, los mandos que van a informar de sus subordinados deben ir apreciando y anotando día a día los comportamientos que demuestren quienes están verdaderamente comprometidos con el servicio, es decir, los que saben disfrutar del trabajo, son capaces de mostrar siempre un semblante de alegría, demuestran en todo momento empatía y amabilidad con superiores, compañeros y subordinados, son capaces de ofrecer ayuda en el entorno de trabajo, demuestran de verdad inquietud por mejorar y ampliar sus conocimientos profesionales y saben mantener siempre una actitud positiva en medio de los problemas. De esta manera, a la hora de cumplimentar los IPEC, será fácil exponer de forma literal quiénes de nuestros subordinados demuestran siempre todas estas actitudes, quiénes solo algunas de ellas, los que no demuestran ninguna e, incluso, los que demuestran algunas o todas las contrarias.

Seguramente, actuando de forma similar en el conocimiento y apreciación de todas y cada una de las cualidades y el desempeño de nuestros subordinados, tendremos la capacidad de que cuando haya que elegir a los mejores para los ascensos y para la ocupación de destinos de especial responsabilidad, no tendremos ningún problema ético (espero que tampoco legal) para elegir, por

ejemplo, a uno que, tras la valoración de los elementos ponderables, pueda tener una razonable menor puntuación, pero que haya demostrado disponer de otras muchas capacidades y habilidades que pueden resultar positivas para la Institución.

Conclusión

Como conclusión, no me queda más remedio llamar la atención sobre las tres leyes que desde 1989 están regulando la carrera del personal militar, que no paran de exigir que es necesario identificar y potenciar el mérito y la capacidad para los ascensos para poder ocupar destinos de especial cualificación y responsabilidad. Y entonces viene a colación recordar aquella teoría del iceberg que incluí en mi primer artículo escrito para esta REVISTA, que fue publicado allá por el año 2007, en el que se explicaba que mientras que la capacidad (conocimientos) es siempre fácil de conocer, las cualidades, competencias y habilidades (personalidad), que todos tenemos muy bien escondidas «bajo el agua», son descubiertas y conocidas con dificultad y, en consecuencia, mal valoradas por los anteriores y el actual IPEC, ya que como es obvio suponer, todos los cumplimentamos con ideas preconcebidas y sabiendo que las calificaciones se cuantifican en las evaluaciones.

Además, llevar a cabo esta modificación seguramente no significaría que las Fuerzas Armadas españolas fuéramos pioneros en este ámbito, pues



La teoría del iceberg en el *management* de personas.

aunque solo soy conocedor del conceptual *Officer's Performance & Potential Report* que la Royal Navy utiliza para la valorar a sus oficiales (hice referencia a este IPEC en mi artículo ya mencionado, «Las capacidades de los miembros de la Armada»), estoy convencido de que existen otros modelos similarmente conceptuales, aunque probablemente más en el mundo anglosajón que en el latino.

En definitiva, con el fin de animar a quienes corresponda dar este paso adelante, tan innovador como necesario, traigo a colación unas palabras del empresario Enrique Colomer, consultor de *Dicere*, que tira de las orejas sin ningún remilgo a las empresas españolas, unas palabras que, salvando las distancias con la realidad específica de las Fuerzas Armadas, estimo que podrían contribuir a la reflexión: «Muchos directivos de empresas tradicionales, al refugiarse en los sacrosantos valores de sus culturas organizativas, parecen ignorar la necesidad de desarrollar una genuina Cultura de Innovación. Con demasiada frecuencia insisten en apoyarse tercamente en un conjunto de rígidas políticas, normas estáticas y procesos (muchas veces obsoletos), que inhiben la agilidad y flexibilidad que la empresa necesita desplegar en tiempos de crisis. Con ello solo consiguen apostar por el declive de sus empresas, pues subestiman la acelerada dinámica de cambio que está afectando al ecosistema empresarial de estos tiempos. Aferrándose ingenuamente a sus cuotas de poder y protegiendo sus espacios de influencia —como si el entorno fuese el mismo de aquellos buenos tiempos pasados— se resisten a asumir la necesaria transformación organizativa que la empresa requiere para seguir siendo competitiva y para garantizar su viabilidad futura».



Buque auxiliar *Las Palmas* realizando aguada en el peñón de Vélez de la Gomera, septiembre de 2019. (Foto: Víctor Fernández Mesa).

