

CESEDEN

ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS EN LA VALORACION
DEL PERSONAL MILITAR ITALIANO

- Por Alfonso CARRIERI.
- De la revista "Aeronáutica" nº 11-12.
- Traducido por el Tte. Coronel de Infantería DEM. Don Emilio BONELLI OTERO.



Junio-Julio 1980

BOLETIN DE INFORMACION nº 137-I

Acerca del problema de la calificación del personal militar se han publicado recientemente algunos artículos, en los que se reconoce la exigencia e importancia de obtener la más acusada diferencia de valor posible, con el fin de llevar a cabo la selección dentro de la carrera.

El presente artículo retorna sobre este argumento, aún cuando lo hace desde un punto de vista diferente de los anteriores y contempla consideraciones interesantes y útiles para la búsqueda de una normativa que procure una mejor solución al problema.

Introducción

Como es sabido el sistema de calificación del personal, en el ámbito de las Fuerzas Armadas, se basa en fichas de valoración redactadas por el jefe superior jerárquico, al sujeto que es objeto de dicha valoración o calificación.

La ficha de calificación, cumplimentada a tal efecto, se compone de varias partes que se relacionan con las cualidades físicas, morales, de carácter, culturales, intelectuales y profesionales del calificado. Cada parte se subdivide posteriormente en aspectos que caracterizan la personalidad. Con relación a cada aspecto se resume en un juicio de mé-

rito, que se concreta mediante un adjetivo calificativo, dentro del cual es aleatorio definir el campo de variabilidad.

El juicio en su conjunto, expresado al final de la ficha de calificación, se basa en una escala ordinal de valores, formada por cinco grados, entre los que subsiste una relación de valor que puede representarse del siguiente modo: Insuficiente - inferior a la media - en la media - superior a la media - excelente.

La recopilación sistemática de los juicios de conjunto, podría suponer una inspiración para individualizar los límites en que se mueve este sistema de calificación. El costo de un trabajo de esta magnitud, acumulado a la práctica imposibilidad de efectuar una recopilación completa de todos los individuos pertenecientes a las Fuerzas Armadas, inclina a reducir el análisis a los datos que son disponibles de forma inmediata en el ámbito de cada ente examinado.

Con tal objeto se han revelado los datos relativos a los juicios conjuntos referidos a los suboficiales de un determinado ente, convencidos de que ellos representan un patrón significativo de los individuos en su conjunto.

Aspectos cuantitativos y análisis de los datos.

Motivos obvios no permiten la publicación de la distribución del patrón en números absolutos, Recogemos, por tanto, sólo los valores porcentales de dicha distribución, teniendo en cuenta que sólo dichos porcentajes permiten la posibilidad de hacer comparaciones.

El cuadro número 1 recoge, por tanto, la distribución de los porcentajes de varios juicios de conjunto relativos a un grupo de suboficiales reagrupados en base al grado que ostentan.

Observando el gráfico número 1 se ve inmediatamente cual es la marcha de la distribución de cada grado jerárquico.

En una primera ojeada se pone de manifiesto que la calificación de "Insuficiente" no se atribuye prácticamente a ninguno, mientras que la calificación de "Inferior a la media" está limitadísima, sólo adjudicada a los grados de sargento y sargento 1º.

Cuadro nº 1: Distribución de porcentaje de los juicios de conjunto referidos a un grupo de suboficiales en la última ficha de calificación.

Grado	Insuficiente	Inferior media	En la media	Superior media	Excelente	total
Brigada 1º	0,00	0,00	5,13	53,84	41,03	100,00
" 2º	0,00	0,00	6,66	53,34	40,00	100,00
" 3º	0,00	0,00	2,14	70,21	27,65	100,00
Sargento 1º	0,75	0,75	8,33	74,24	15,93	100,00
Sargento	0,00	4,13	63,63	31,40	00,84	100,00
TOTAL	0,27	1,63	25,20	55,82	17,08	100,00

En el gráfico nº 2 los juicios de conjunto se expresan, individualmente, en función de la escala jerárquica, que revelan asimismo, de forma aún más evidente, que la atribución del juicio de "Inferior a la media" está reservada solamente para los grados de sargento y sargento 1º. Advertimos también la existencia de una cierta correlación entre el grado que se ostenta y el juicio emitido, especialmente por lo que se refiere a los juicios de "Excelente" y de "En la medida".

La valoración de estas sensaciones puede ponerse en evidencia determinando los coeficientes de correlación entre la escala jerárquica y el juicio emitido. Para llevar a cabo este análisis debemos enunciar como postulado que el complejo de características psico-físicas, tomadas en cuenta en la valoración del personal, se distribuya normalmente (1) entre los individuos examinados. Construyamos una escala ordinal pa

(1) La distribución normal o función gausiana, define un modelo según el cual se uniforman las distribuciones de muchos fenómenos naturales.

ra los grados de la jerarquía, atribuyendo respectivamente, desde el grado de sargento al de brigada de 1ª clase los valores de 1 a 5. Pongamos por último estos valores sobre las abscisas en dos ejes cartesianos, mientras que sobre la ordenada reflejamos el porcentaje de juicios atribuidos en correspondencia a cada uno de los grados. Calculamos por tanto los índices de correlación los que, para cada clase de los tres juicios significativos, resulta lo siguiente:

En la media - 0,73; superior a la media + 0,05; excelente + 0,94.

Recordando que el índice de correlación tiene un campo de variabilidad que va de -1 a + 1, a cuyos límites corresponde, respectivamente, la máxima correlación inversa y la máxima correlación directa, podemos notar que las calificaciones "En la media" y "Excelente" presentan un elevado grado de correlación en la escala jerárquica, sin embargo de signo contrario. Se puede decir que el mismo fenómeno se manifiesta en dos aspectos que se compensan recíprocamente: el juicio "En la media" tiende a disminuir a medida que aumenta el grado, el juicio "Excelente" tiende por el contrario a aumentar conforme aumenta el grado.

Cuanto hemos visto pone de manifiesto que los juicios se atribuyen teniendo en cuenta la edad y el grado que ostenta el calificado: en los grados mínimos, correspondientes a los edad más joven, prevalece la atribución del juicio "En la media"; por el contrario en los grados más altos, que corresponden con los de mayor edad, prevalecen los juicios de "Excelente".

El juicio "Superior a la medida" no presenta correlación significativa, pero se nota cierta tendencia de ser adjudicado a los grados de sargento 1º y brigada de 3ª clase, podemos concluir que es precisamente en estos dos grados en los que se verifica la inversión de tendencia del fenómeno descrito por los otros dos juicios.

Con lenguaje figurado podremos decir que un suboficial, en el curso de su carrera, arranca de sargento como individuo "En la media" transita en la categoría de "Superior a la media" en los grados de sargento 1º o brigada de 3ª clase, llega a nivel de los "Excelentes" en los grados de brigada de 2ª o de 1ª clase.

Consideraciones cualitativas

Los resultados presentados demuestran que la valoración del personal se efectúa no considerando al individuo en el contexto de un grupo homogéneo, como pueden ser todas las personas que ostentan un mismo grado, sino en un conjunto mucho más general y heterogéneo, como es el de todos los suboficiales.

En efecto, si así no fuese, deberíamos atenernos a una cierta similitud, con una mínima variabilidad que atribuir al caso considerado aislado, en las distribuciones de calificaciones referida a cada grado tomado individualmente.

Un planteamiento de este tipo pone en el mismo plano a los individuos que se diferencian por grados y por edad, anulando prácticamente la función de la jerarquía. Pero es precisamente la existencia de la jerarquía la que influye en que los comportamientos individuales se diferencien en relación a donde pertenece el individuo dentro de cada grado en la escala jerárquica. De donde, si los grados son distintos, se deduce que las prestaciones que se toman en consideración de los individuos que ostentan los respectivos grados deben diferir.

El mismo transcurso del tiempo modifica los conocimientos y cambia el esquema de referencia, lo que hace que resulte arbitrario la comparación entre dos individuos que se diferencian más o menos netamente, según el grado ostentado.

Tales aspectos, limitados por otro lado a algunas categorías de especialistas encuadrados en órganos con actividades típicamente funcionales (controladores de tráfico aéreo, especialistas ayudantes en el mantenimiento de instalaciones, etc.), podría inducir a concebir una valoración que prescindiera del grado que ostente el calificado. Pero aún tal concepción puede ser fácilmente rebatible, recordando que estos aspectos representan una misma parte del conjunto de características consideradas a la hora de la valoración. Y todavía el hecho de pertenecer a un grado jerárquico más elevado supone admitir un mejor nivel cualitativo de prestaciones ligadas, por supuesto, a la mayor experiencia adquirida.

El análisis precedente nos ha conducido en consecuencia a la conclusión de que la valoración del personal se efectúa no considerando la jerarquía de valores, correspondientes a cada grado, que la misma variedad del contenido de las misiones requiere.

Examinamos ahora las causas que motivan que los que rellenan la ficha de clasificación, adopten una postura tan uniforme.

Para claridad en la exposición, examinaremos los aspectos de la valoración del personal a la luz de los tres argumentos siguientes:

- Caracterización del calificado.
- Factor subjetivo del calificador.
- Variabilidades de juicio, en el tiempo y en el espacio.

Caracterización del calificado.

El calificador, al redactar un documento característico, para formarse una impresión de la persona calificada, parte de datos muy parciales para llegar a una impresión general. El primer dato característico con el que se encuentra es el grado que ostenta el calificado: lo que quiere decir, que implícitamente está considerando la jerarquía con sus competencias, actividades y nivel de preparación.

La comparación de todos los valores individuales debe referirse a una categoría de personas que sea lo más homogénea posible. ¿Pero cuáles son los elementos que hacen a los individuos homogéneos, si no precisamente las interrelaciones que se desarrollan entre los pertenecientes al mismo grupo, el mismo ambiente frecuentado, los intereses comunes, las experiencias similares?

Estas son por supuesto las características a considerar en su variabilidad interpersonal, teniendo en cuenta la relación íntima existente entre el comportamiento individual y el del grupo compuesto por sus colegas, y del condicionamiento ambiental que limita las elecciones individuales entre un número reducido de posibilidades.

El joven suboficial, sargento o sargento 1º es normalmente soltero, por tanto, está expuesto durante un período más amplio, durante la jornada, a las normas internas y a las que se derivan de la aplicación del Reglamento de Disciplina, y tiene por tanto mayores probabilidades de incurrir en infracciones disciplinarias.

Los otros suboficiales, normalmente casados, por una situación ligada a su estado civil, limitan la aplicación del Reglamento de Dis

ciplina ya sea en relación al tiempo, ya sea a la cantidad y a la cualidad de las acciones que podrían resultar objeto de infracción disciplinaria.

La calificación debe, en conclusión, tender a analizar el comportamiento de cada individuo en el ámbito del grupo constituido por todos los individuos que ostentan su mismo grado, en un único contexto en el cual participa como miembro del grupo mismo.

Factor subjetivo del calificador.

Existe una inclinación natural a informar de los hechos tal y como nosotros los percibimos, consideramos por tanto que la norma es tal y como nosotros la entendemos. Además, nos esforzamos en considerarnos entre la "media", como "no especial", con el fin de dar a nuestro parecer un contenido emocional neutro con garantía de objetividad en el patrón de medida que vamos a aplicar en la calificación.

Pero las cosas no suceden así. Pensamos efectivamente en la importancia de los factores tales como la asimilación entre calificador y calificado, las relaciones entre ellos, el carácter abierto o poco penetrable del calificado, la presencia más o menos despierta de algunas características personales del calificador: inteligencia, experiencia, carácter afectivo, sensibilidad estética, adaptación social, complejidad personal, conocimiento de sí mismo. Todas las características que influyen en la obtención de un juicio sereno. Veamos, por ejemplo, la diferencia que puede surgir al calificar a un suboficial antiguo, por parte de un subalterno moderno, o por parte de un jefe ponderado. El primero podría cometer un error lógico, al considerar que debe existir por parte del subordinado un respeto de carácter reverencial, el segundo por el contrario podría adoptar una postura que calificaríamos de indulgente del tipo paternalista.

Aún más, la formación de algunas interpretaciones personales estereotipadas deforman nuestra serenidad o equilibrio de juicio. - Aún sin compartir las Teorías de Lombroso, las asociaciones de ciertos caracteres como, por ejemplo.

Para el convencido, el individuo que se identifica con aquel tipo de carácter podría ser enjuiciado como brutal y poco inteligente. Por el contrario una buena presencia, abogada a un fácil elogio, puede caracterizar a un hombre brillante; pero estas dotes pueden muy bien esconder una preparación efímera.

El presentar una desagradable sensación puede generar el sentimiento de antipatía, dar la sensación de que se retienen en la memoria los recuerdos que confirman nuestras primeras impresiones, estaremos inclinados a recordar los hechos que confirman tal sentimiento, ocultando los que no somos capaces de aceptar formalmente por una aver^{si}ón personal, que es conveniente reprimir, para conservar la neutralidad del juicio.

Por fin, un último aspecto es el relativo a la escasa propen^{si}ón al diálogo que caracteriza a menudo las relaciones en superior y su subordinado. Si bien es cierto que la misma existencia de la jerarquía bloquea los contenidos de diálogos susceptibles de comprometer la conservación o la obtención de un elevado juicio del conjunto, pero es asimismo verdad que sólo por medio del diálogo pueden ponerse en evidencia algunos aspectos de la personalidad sobre los que se debe expresar el propio juicio, a la hora de rellenar la ficha de calificación, y también cuando el diálogo se establece, este debe plantearse en un plano de igual, de manera que el subordinado exprese plenamente sus propias opiniones. Deben por lo tanto evitarse las posturas críticas y autoritarias y adoptar actitudes que ayuden a expresar serenamente los juicios sobre cualidades morales y de carácter así como de cultura general del calificado.

Variabilidad de los juicios en el tiempo.

Los juicios expresados sobre una persona tienden a permanecer constantes en el tiempo, o mejorar, muy raramente a empeorar.

Muchos calificadores tienen, en efecto, la preocupación dominante de atenerse a los juicios de los precedentes. Tal postura tal vez puede encontrar justificación en la falta de conocimiento directo del propio subordinado, pero dicha postura expresa un miedo inconfesable de sobrevalorar o infravalorar. A esto se sobrepone con el recurso a la opinión de quien ha enjuiciado en el pasado el cual, en tanto se le considere como calificador, no tiene ningún derecho ni ningún crédito particular.

Esta mentalidad, muy difundida, está sin embargo en parte justificada por las circulares, redactadas por los diversos mandos, que sirven como guía para rellenar los documentos característicos.

Reproducimos, por ejemplo, un trozo de dichas circulares:
". . ." en la redacción de las notas característicos los calificadores y

los inspectores, si en el período a que se refieren las calificaciones disponen de limitados elementos de juicio acerca de la capacidad técnico-profesional del calificado, deben en cualquier caso emitir el juicio, con los criterios que la experiencia profesional podrá sugerirles y teniendo presente los juicios que han sido atribuidos en notas precedentes."

El empeorar un juicio tiene en sí una componente de impopularidad para el calificador, el cual, si de forma precisa no constata faltas muy evidentes, tenderá a confirmar los juicios precedentes aún cuando el valorado, como consecuencia de un ascenso, tendrí-a que haber mejorado las cualidades de su propias prestaciones profesionales.

Avanzando, por tanto, en la escala jerárquica, se tenderá a conservar o mejorar el juicio precedentemente obtenido, difícilmente a empeorarlo. Tenemos así en los grados más elevados, como ya se ha visto en el análisis numérico, una población preferentemente compuesta por individuos "Superiores a la media" y "Excelente" que conduce a las siguientes dictadas por Clausewitz "... es verdad, de vez en cuando que hombres que poseen la gloria, adquirida en las posiciones inferiores, - hasta los grados superiores, sin merecér-sela realmente todavía, si a continuación las circunstancias no le ponen a prueba ante la nueva posición, en estas condiciones no se puede determinar sus puntos débiles, y no se puede enjuiciar con exactitud cual es el tipo de reputación que debe ser adjudicada a dicho individuo. Ello contribuye a dar una idea mediocre de las cualidades personales que brillan en cada uno de los grados".

Conclusiones.

Los análisis expuestos hasta ahora nos permite concluir que las calificaciones del personal, tal y como se hacen actualmente, adolecen de los siguientes defectos:

- Masifica a los individuos atribuyéndoles una escala de valores limitadísima, representada prácticamente por tres grados (en la media, superior a la media, excelente).
- Se resiente en gran manera de la componente subjetiva en función de la personalidad más o menos elevada del que debe rellenar el documento característico.

- No encuadra oportunamente el calificado en el ámbito del grupo homogéneo representado por sus propios colegas, sino que lo enjuicia con una óptica deformada, en el conjunto mismo de un heterogeneo grupo de individuos, representando a todas las categorías de suboficiales.

Propuestas.

Los límites puestos de manifiesto en las conclusiones nos obligan a exponer algunas propuestas que permitan conseguir los siguientes objetivos:

- Poner en evidencia las diferencias personales sobre la base de una escala de valores más amplia.
- Reducir la componente subjetiva del calificador.

Las atribuciones de un oportuno campo de variabilidad, fijándolo en forma numérica para cada clase de juicio, tenderá a atenuar el sistema masificante puesto de manifiesto. Dicho atributo numérico, pondría de manifiesto las diferencias interpersonales que, en el ámbito de un grupo constituido por un número suficientemente elevado de individuos asumen posturas infinitesimales.

Esta sugerencia comportaría dos beneficios. El primero representado por un mayor incentivo que el juicio conjunto codificado bajo la forma numérica daría al calificado; el segundo proporcionando a la comisión de ascensos un instrumento apto para clasificar a las personas y que deben relacionarse según un orden preciso y diferenciado.

En relación con el primer beneficio, se pone de relieve que el individuo es capaz de controlar la eficacia de su propio comportamiento y el rendimiento profesional, solamente a través del juicio notificado por medio de la hoja de comunicación de la ficha de calificación.

El segundo beneficio es consecuencia del primero, pero no de segundo orden de importancia. En efecto, en un ambiente donde no existe la preocupación acerca de la conservación del propio puesto de trabajo, las motivaciones que impulsan al individuo a trabajar y a superarse a sí mismo están representadas solamente por un mayor afán de superación totalmente ajeno al hecho de ascender.

La componente subjetiva del calificador podría reducirse - ponderando cada uno de los aspectos específicos de las diferentes cualidades del calificado (reflejados en la ficha de calificación). Con una puntuación numérica que consiga eliminar la aleatoriedad de las definiciones de los adjetivos actualmente usados. La deficiencia del aspecto evaluado se expresará por el mínimo de puntuación establecida; la más alta expresión que pueda concederse a dicho aspecto será, en consecuencia, representada por la máxima puntuación. El total de puntos determinará la clase de juicios en los que encuadra al calificado.

La hoja de comunicación debería reflejar por tanto, no sólo la clase de juicios, sino también la puntuación alcanzada, de forma que el calificado pueda valorar los progresos conseguidos a lo largo del tiempo.

La adopción de un sistema de ponderación del tipo que se ha expuesto reduciría la componente subjetiva del calificador y comportaría como efecto colateral, el redimensionamiento del fenómeno que hemos visto en el último punto de las conclusiones. Por lo que al dimensionamiento o a la exaltación máxima de un aspecto evaluado, debería corresponder una referencia precisa en la hoja de servicios personales del interesado.

En la práctica, haciendo referencia al modelo de ficha de calificación prevista para los suboficiales, se debería individualizar que peso se debe atribuir en la calificación de conjunto a las específicas cualidades sobre las que se expresa el juicio de valoración.

La busca de una oportuna ponderación para atribuirse a cada cualidad es muy problemática y está expuesta a muchas críticas. Si, en efecto, tal busca se le encomienda al personal conocido como "operativo" podría suceder que se inclinase a una exaltación del aspecto profesional en detrimento de otras cualidades. Si, por el contrario, tuviese que decirse que una persona tiene grandes cualidades físicas se correría el riesgo de sobrevalorar sólo sus características exteriores.

No estando en condiciones de poder descender en el detalle de la bondad de este planteamiento, sugerimos un tipo de ponderación, sólo a título de ejemplo, de nuestro punto de vista, del siguiente tipo:

- Cualidades físicas 150;
- Cualidades morales y de carácter 250;
- Cualidades culturales e intelectuales 250;
- Cualidades profesionales 350.

Cada valoración cuantitativa dentro del mismo capítulo se reparte posteriormente en los juicios individuales atribuyéndoles un oportuno campo de variabilidad, reflejado entre paréntesis al lado de cada juicio en la siguiente relación:

Cualidades físicas

- 1.- Presencia y comportamiento (0-50);
- 2.- Salud (0-50);
- 3.- Resistencia física (0-50).

Cualidades morales y de carácter.

- 4.- Energía (0-20);
- 5.- Constancia y perseverancia (0-20);
- 6.- Amor propio (0-20);
- 7.- Dignidad personal (0-20);
- 8.- Sinceridad (0-20);
- 9.- Lealtad (0-30);
- 10.- Rectitud (0-30);
- 11.- Discreción (0-50);
- 12.- Comportamiento en la vida privada (0-40).

Cualidades culturales e intelectuales.

- 13.- Cultura general (0-100);
- 14.- Capacidad de expresión escrita (0-50);
- 15.- Capacidad de expresión oral (0-50);
- 16.- Memoria (0-20);
- 17.- Sentido común (0-30).

Cualidades profesionales.

- 18.- Preparación técnico profesional (0-100);
- 19.- Capacidad administrativa y de cuidado del material (0-20);
- 20.- Capacidad didáctica, educativa y formativa (0-20);
- 21.- Régimen interior, personal (0-30);
- 22.- Ejecución de las órdenes (0-20);
- 23.- Postura hacia los superiores (0-10);
- 24.- Postura hacia los compañeros (0-10);
- 25.- Postura con respecto a los inferiores (0-10);
- 26.- Iniciativa (0-30);
- 27.- Sentido del deber (0-50);
- 28.- Sentido de la disciplina (0-50).

La suma de los valores máximos que pueden ser atribuidos a cada juicio es igual a 1.000 por lo que el juicio conjunto podrá ser expresado en milésimas.

Llegado a este punto sería necesario individualizar los campos de variabilidad de cada uno de los juicios conjuntos, o bien asociar los distintos puntos a las clasificaciones de "insuficiente", "inferior a la media", "en la media", "superior a la media", "excelente". Para resolver este problema sería necesario definir el valor medio de la población de una forma empírica, con una investigación de conocimiento, y no establecerla por las buenas de una manera abstracta.

En cualquier caso, al respecto, somos del parecer que sería mejor eliminar las clases de juicio por la serie de motivos ya visto. Es humano que cada uno de nosotros se sienta superior al compañero, y es también humano que calificando a un colaborador, especialmente si se ha alcanzado un cierto clima de confianza, se tienda a considerarlo "en la media". El número por el contrario es anónimo y menos sujeto a comparaciones directas e inmediatas y es también más fácilmente criticable mientras no existan experiencias que lo justifiquen.

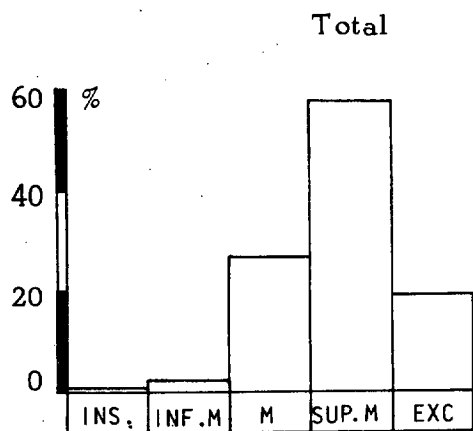
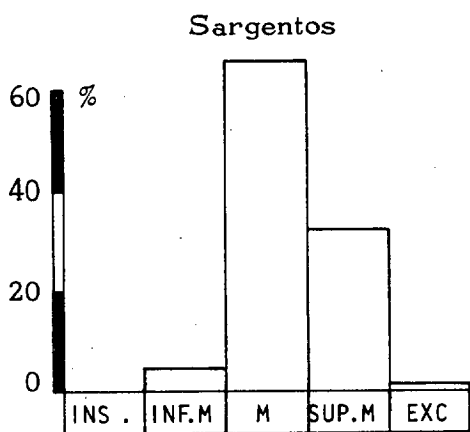
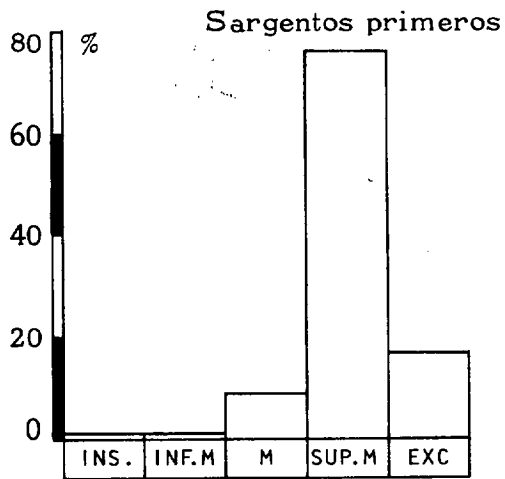
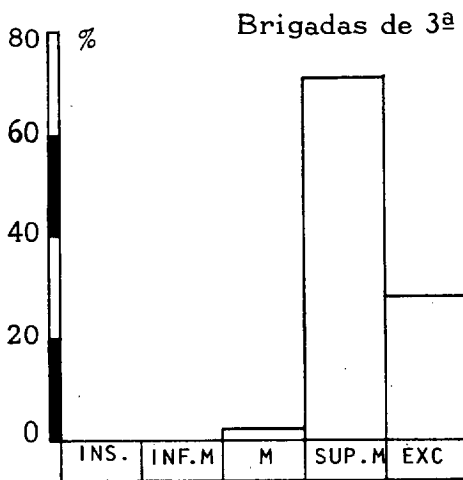
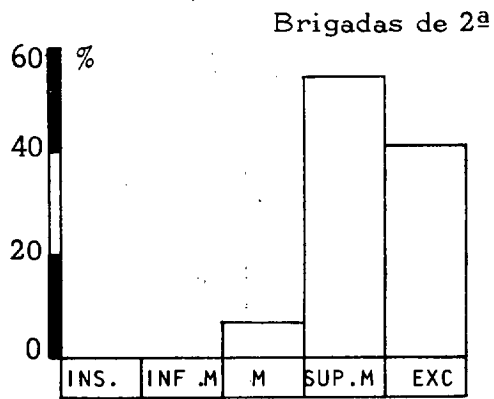
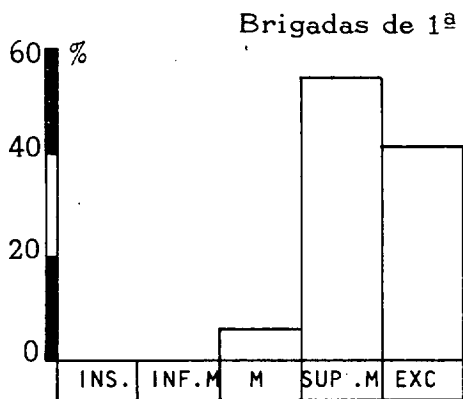


Gráfico nº 1

Histogramas relativos a un grupo de Suboficiales clasificados en función del juicio conjunto reflejado en la última ficha de clasificación.

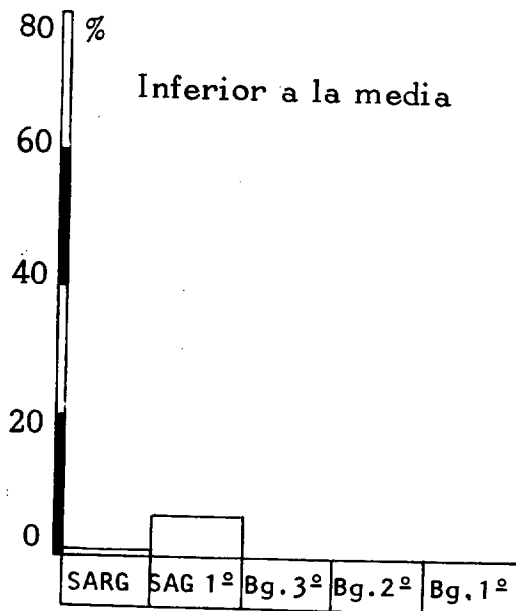
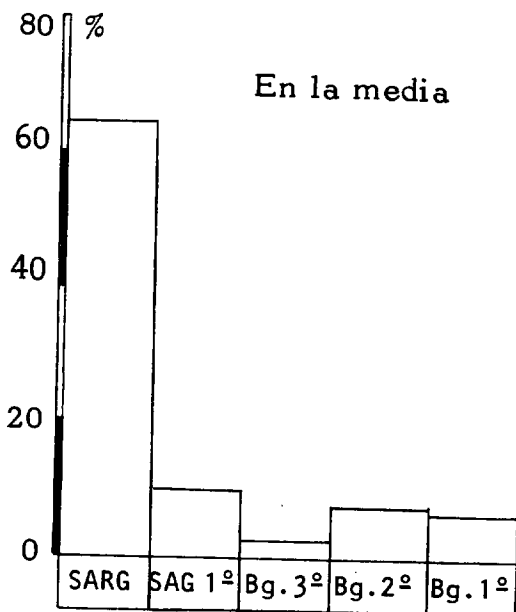
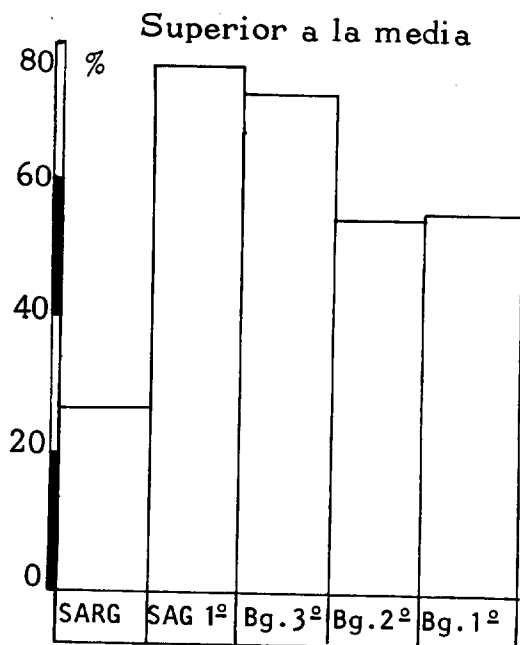
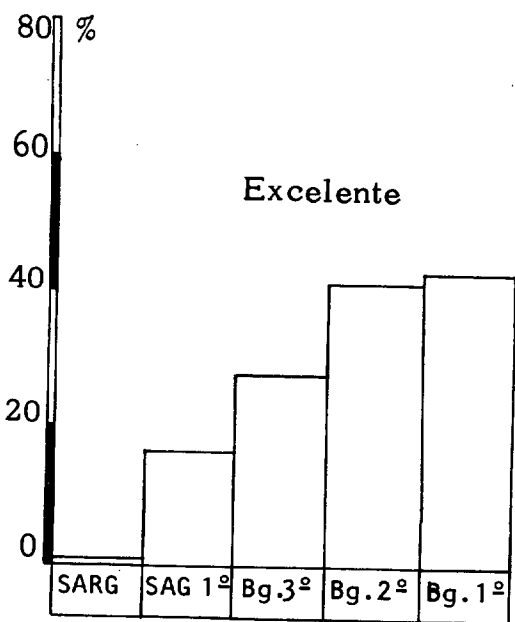


Gráfico nº 2

Histogramas de los juicios conjuntos, reflejados en la última ficha clasificatoria para un grupo de Suboficiales, clasificados en función de la escala jerárquica.