

# EL INFORME PERSONAL DE CALIFICACIÓN EN LA ARMADA

Marcial Gamboa García de Lomas.  
Capitán de Corbeta de la Armada.

## SUMARIO

*Con la Orden Ministerial 55/2010 se fijó el actual modelo de Informe Personal de Calificación (IPEC), método de valoración del personal militar en el desempeño de las funciones que le son propias. Un proceso vital para las Fuerzas Armadas, que deben asegurar que se asignan las mayores responsabilidades a aquéllos que puedan abarcarlas con garantías.*

*El presente artículo visibiliza en nivel de adecuación de este modelo a las necesidades de selección de la Armada, institución caracterizada por la confianza que deposita en esta herramienta y, por ende, en los informantes.*

*Asimismo, desgana la principales debilidades y amenazas del IPEC desde la óptica de su particular “triada”: valoración del desempeño, orientación del personal y alimentación de los procesos de evaluación y selección. Posteriormente, las clasifica según tres marcos conceptuales, que hacen más intuitiva la identificación de sus esferas de depuración y mejora: modelo, procedimiento y finalidad.*

**PALABRAS CLAVE:** IPEC, Armada, desempeño, evaluación, orientación.

*Ministerial Order 55/2010 established the current Personal Qualification Report (IPEC) model, an appraisal method for military personnel in the performance of their duties. This is a vital process for the Armed Forces, which must ensure that the most demanding positions are assigned to those with the highest aptitude.*

*This paper analyses the suitability of this model to the selection needs of the Navy, an institution that today stands out for the trust it places in this tool and, therefore, in the personnel subjected to it.*

*The main weaknesses and threats of the IPEC are also described from its distinct threefold perspective: performance appraisal, input from personnel and the feedback on selection and evaluation processes. Subsequently, this study will classify the identified weaknesses and threats according to three conceptual frameworks, which make it more intuitive to identify areas for improvement and refinement: model, procedure and purpose.*

**KEY WORDS:** IPEC, Navy, performance, appraisal, guidance.

## INTRODUCCIÓN.

La **valoración del personal de las Fuerzas Armadas (FAS)**, en el desempeño de las funciones que le son propias, es un proceso vital para la Institución que, de una forma u otra, **siempre ha estado presente**.

El **Informe Personal de Calificación (IPEC)** es la herramienta con la que se cuenta hoy en día para cumplimentar este cometido. Un instrumento útil y necesario, con un **triple objetivo**: (1) servir como herramienta de **valoración** del ejercicio profesional<sup>1</sup>, (2) actuar de instrumento de apoyo al mando para la **orientación** del personal a sus órdenes, y (3) ejercer de factor ponderable en los procesos de **evaluación** y reclasificación del personal, alimentando determinados valores de una fórmula matemática concreta<sup>2</sup>.

El **modelo** se actualizó por última vez hace **más de una década**, por Orden Ministerial (OM) 55/2010. Posteriormente, su contenido se amplió por ejércitos, al objeto de particularizar el proceso de rendición de informes a la idiosincrasia de cada uno.

En el caso concreto de la Armada, el documento más significativo de cuantos desarrollan su reglamentación específica sobre informes personales es la **“Guía de calificación de las personas en la Armada”**, elaborada por su Jefatura de Personal (JEPER).



**Figura 1.-** Marco teórico que define y regula la “Triada del IPEC” (elaboración propia)

Lamentablemente, y a pesar del profuso marco teórico que regula la “Triada del IPEC” (Figura 1), el triunvirato representado por el **modelo de 2010** presenta ciertas **debilidades** que siembran dudas y fomentan la discusión sobre su presunta falta de eficacia. La propia Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) tiene abierta una línea de investigación, al objeto de identificar posibles medidas correctoras<sup>3</sup>.

Esta situación ha conducido a que, en el caso concreto de la **Armada**, el **IPEC atraviese** una “**crisis de prestigio**” motivada por el contraste entre su presunta falta de objetividad y el notable peso específico que adquiere en determinados procesos de evaluación y selección. En efecto, debido a la significativa afectación que tienen sobre el desarrollo profesional de cada uno, los IPEC despiertan numerosos recelos y prejuicios, en ocasiones más fundamentados en opiniones personales que en estudios rigurosos sobre su grado de eficacia y fiabilidad en la valoración y orientación de las personas.

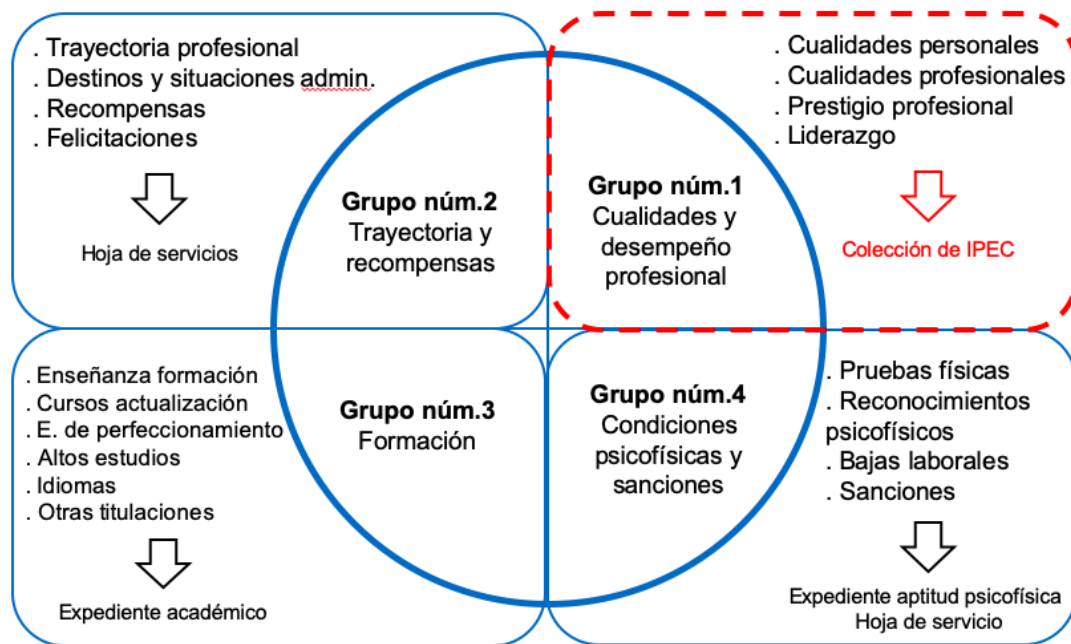
**A pesar de ello**, la Armada se distingue por **continuar apostando por esta herramienta** como factor preferente en los procesos de evaluación para el ascenso, y de selección para sus puestos de mayor responsabilidad. Una política corporativa que, en contraposición a la visión de otros ejércitos, privilegia el “cómo” en detrimento del “qué” (Gilabert, 2022), y aconseja analizar el grado de fiabilidad y eficacia del modelo desde un prisma alejado de sesgos.

### **SOBRE LA NECESIDAD DE VALORAR EL DESEMPEÑO Y EVALUAR AL PERSONAL EN LA ARMADA.**

En la Armada, como en las FAS, la rendición periódica de informes personales obedece a una **doble necesidad** vital:

- En primer lugar, **controlar y, en su caso, mejorar el desempeño** de sus integrantes, gracias a la función orientadora que le confiere la Ley de la Carrera Militar (LCM).
- Segundo, alimentar el “**Grupo de valoración núm. 1**”, en el contexto de las **evaluaciones** para el ascenso, para la concesión de determinados cursos de perfeccionamiento, o para la asignación de mandos de especial responsabilidad (Figura 2).

Este último **proceso** de evaluación, el relativo a **asignación de mandos** de unidad, es **exclusivo de la Armada**. Obedece a una iniciativa exclusiva del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada (AJEMA), con la que se busca «*garantizar que se escoge a los de mayor mérito y capacidad para ocupar estos puestos*»<sup>4</sup> (Escrigas, 2020, pág. 1).

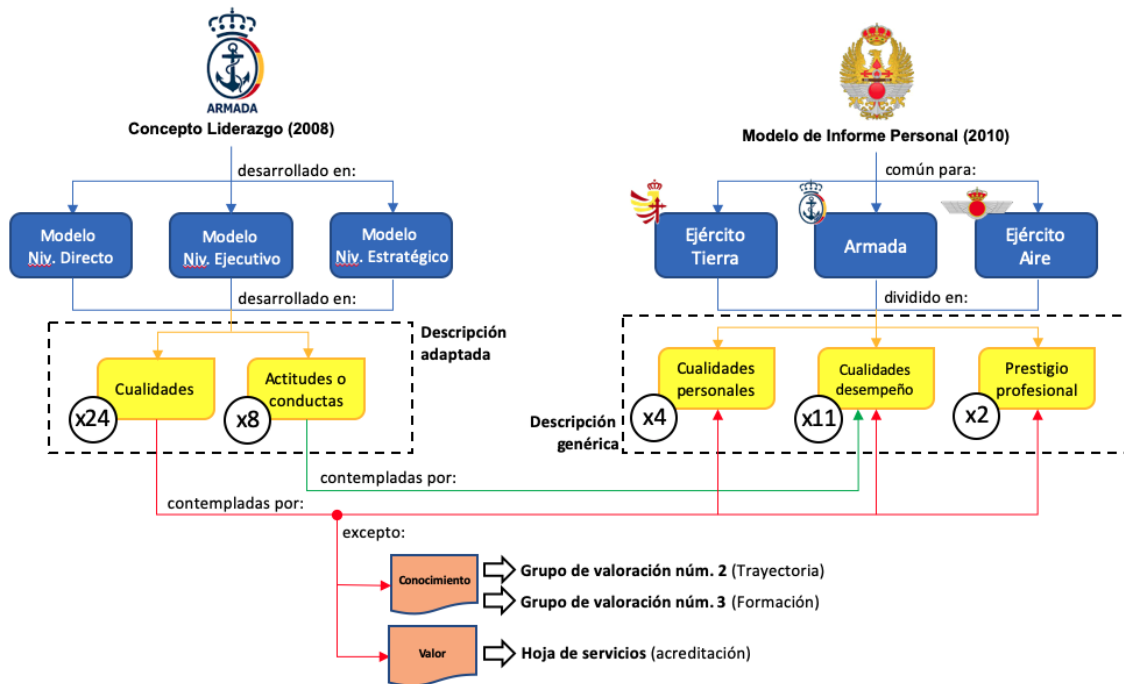


**Figura 2.-** Indicadores que conforman los grupos de valoración (elaboración propia) (Fuente: López, 2020)

Por lo tanto, puede afirmarse que de los IPEC pende la **proyección profesional** de cada marino, pero también y el **devenir de la propia Institución**, que se vale de estos procesos para seleccionar a sus líderes.

Los de mayor proyección profesional son aquellos que, teóricamente, más se ajustan en sus cualidades y actitudes a las consignadas en el **Concepto de Liderazgo de la Armada** (Zaragoza, 2008a), un documento transversal del que se desprenden **tres Modelos de Liderazgo** (Zaragoza, 2008b), cada uno adaptado a un nivel competencial muy concreto dentro de la Institución<sup>5</sup>.

Lo referidos Modelos de Liderazgo definen una importante panoplia de competencias que **tienen su encaje**, salvo pequeñas salvedades, en las cualidades *de carácter, desempeño y prestigio* consignadas en el IPEC (Figura 3).



**Figura 3.- Adecuación del IPEC al CLA (elaboración propia)**

Esta cierta permeabilidad entre el Concepto de Liderazgo de la Armada y el modelo de IPEC refuerza el hecho de que, para la JEPER, la principal preocupación en relación a los informes personales no vaya tan de la mano de sus debilidades de forma como de la **tendencia inflacionista** de las calificaciones, que eventualmente **dificulta la discriminación**. Es decir, el principal problema no subyacería tanto en la herramienta como en la forma en que ésta se emplea.

Sin embargo, esto podría ser solo la punta del iceberg, la cara más visible y actual de su problemática. Un análisis más exhaustivo del modelo, el procedimiento de rendición y la finalidad del IPEC arroja conclusiones adicionales en términos de debilidades y amenazas.

### **SOBRE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS DERIVADAS DEL IPEC.**

A la hora de analizar el IPEC, conviene hacerlo desde un triple prisma: el *qué*, el *cómo* y el *para qué*. Es decir, su diseño como herramienta de calificación y orientación, el proceso por el que se rinde y da a conocer al calificado, y su grado de adecuación a la finalidad para la que se emplea.

Comenzando por el primero, esto es, por el **modelo** de informe *per se*, se concluye que el de 2010 presenta debilidades de forma que siembran dudas sobre su grado de validez. Destacan:

- 1) Su **carácter universal**: a día de hoy, el número de competencias que valora es el mismo para todos los componentes de las FAS, no existe un catálogo adaptado a cada nivel de responsabilidad. Esto le aporta simplicidad, pero le resta exhaustividad y le aleja de la especificidad de cada nivel, que sí distingue el Concepto del Liderazgo de la Armada.
- 2) La **descripción genérica** de estas **competencias**: en línea con el punto anterior, los indicadores que aporta el modelo, para facilitar la valoración de las 17 cualidades y actitudes consignada en él, no se particularizan a la naturaleza del calificado (p.ej.: cuerpo, escala, destino, responsabilidades asumidas durante el periodo de calificación, etc.).
- 3) La obligatoria **cuantificación**<sup>6</sup> de cualidades y actitudes intangibles, difícilmente asociables a una tasación de resultados que permita medirlas y compararlas de forma objetiva (p.ej.: actitud con los subordinados, grado de fiabilidad, etc.).
- 4) Su inconsistencia en la **medición del prestigio**. Una cualidad que, a tenor de su propia definición oficial<sup>7</sup>, habría de valorarse omnidireccionalmente, no solo por los superiores.
- 5) El limitado **número de grafías** de su apartado “Orientación del calificado”, que apenas concede 250 caracteres para darle a conocer su valoración global resultante y sus aspectos a mantener y mejorar tras un año de trabajo.
- 6) El limitado número de **opciones predeterminadas** que ofrece el apartado “Capacidades potenciales”, que constriñe las opciones del informante a la hora de identificar las disciplinas en las que más destaca el calificado.
- 7) Su elevada **clasificación de seguridad**, que restringe su tratamiento informático y, por ende, el máximo aprovechamiento de la valiosa información que aportan.

A pesar de lo anterior, a nivel institucional la Armada insiste en su confianza en la herramienta, y se muestra reacia a efectuar cambios de entidad en el modelo, en el ámbito de los grupos de trabajo conjuntos concebidos para este fin.

Para paliar algunos de sus efectos indeseados, impone ciertas medidas complementarias<sup>8</sup>. Iniciativas que, sin embargo, no logran amortiguar todas las debilidades *de forma* identificadas, ni evitan que el IPEC constituya un **modelo depurable de valoración del desempeño y orientación del personal**.

En relación al **proceso**, esto es, al modo en que se rinde y difunde, también presenta aspectos a mejorar, entre los que destacan:

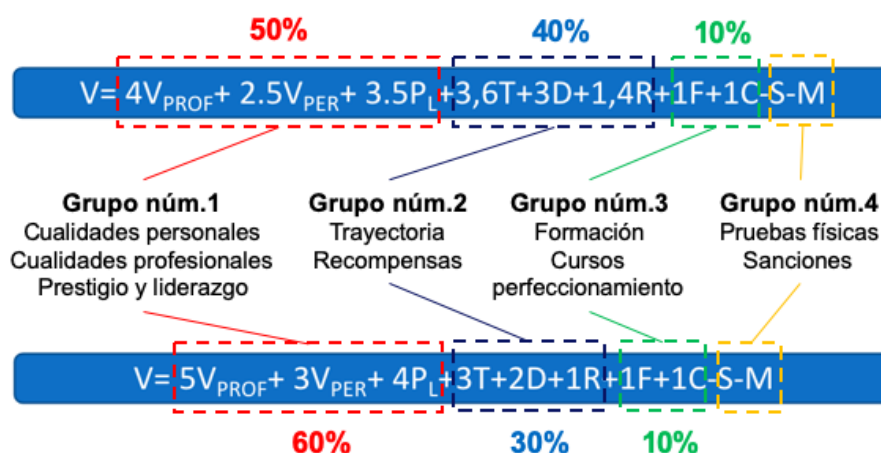
- 1) La fragilidad de determinadas **juntas de calificación**, en las que no todos los vocales conocen con exhaustividad al calificado, y se acaba por privilegiar el criterio del primer informante más de lo pretendido por la norma<sup>9</sup>.

- 2) El distanciamiento ocasional entre el **superior jerárquico** y el calificado, obligatoriamente sujetos a una relación de dependencia orgánica, que a veces induce cierta inconsistencia en su labor supervisora<sup>10</sup>.
- 3) El excesivo **espaciamiento entre trámites formales de orientación** (de carácter anual, por estar sujeto a la propia rendición del IPEC), que confía a la iniciativa del calificador la posibilidad de guiar a sus subordinados a lo largo del año.
- 4) Por diversas causas, la falta de **adhesión a la norma** de determinados informantes<sup>11</sup>, que redundan en una acusada tendencia inflacionista de las calificaciones, y menoscaba el poder discriminatorio de los IPEC.
- 5) Finalmente, y en línea con el punto anterior, la **tendencia generalista** de algunos informes ampliatorios, que no disciernen las verdaderas cualidades y capacidades potenciales del calificado.

Por último, atendiendo a su **finalidad** última (que no exclusiva) de identificar el personal idóneo para los puestos de mayor responsabilidad, las **competencias reflejadas en el IPEC satisfacen** las consignadas en el **Concepto de Liderazgo** de la Armada, con las siguientes excepciones:

- 1) El **valor**, que no se califica en el IPEC, pero sí se contempla en la Hoja de Servicios, si el individuo concurre a lo largo de su carrera en alguna circunstancia que permita su reconocimiento.
- 2) El **conocimiento**, que tampoco tiene en cuenta el IPEC, pero sí los otros grupos de valoración que alimentan las fórmulas de las evaluaciones<sup>12</sup>.
- 3) El **prestigio**, que a pesar de sí valorarse en los informes, se complementa con encuestas a terceros.

A pesar de lo anterior, la Armada insiste en conceder a la colección de IPEC de cada individuo el máximo valor permitido por la norma para cada proceso de evaluación<sup>13</sup> (Figura 4).



**Figura 1.-** Fórmulas reguladoras de las evaluaciones para el ascenso por clasificación (arriba) y elección (abajo) (elaboración propia) (Fuente: López, 2020)

Una política que otorga una gran responsabilidad a los informantes, pero conlleva importantes **amenazas para la Institución** (Tabla 1).

<b>DEBILIDADES &amp; AMENAZAS DEL IPEC</b>			
	<b>(1) MODELO «qué»</b>	<b>(2) NORMA / PROCEDER «cómo»</b>	<b>(3) FINALIDAD / RESULTADOS «para qué»</b>
<b>VALORACIÓN</b>	<p><b>DV1.1.</b> Falta de especificidad de competencias, cuantificación de intangibles y medición sesgada del prestigio</p> <p><b>DV1.2.</b> Carácter universal: falta de adecuación del modelo al nivel de responsabilidad y trabajo desempeñado por el calificado</p>	<p><b>DV2.</b> Difícil conformación de las juntas de calificación en unidades pequeñas</p> <p><b>AV2.</b> Excesiva influencia del primer calificador (papel testimonial de los vocales)</p> <p><b>DV3.</b> Dependencia orgánica entre primer calificador y superior jerárquico (<i>paradoja del barbero</i>): contención</p> <p><b>DV4.</b> Conflicto de intereses (<i>dilema del informante</i>) y tendencia inflacionista</p>	<p><b>AV1.1/1.2.</b> Inconsistencia y falta de exhaustividad de la calificación</p> <p><b>AV3.</b> Inconsistencia en la supervisión del superior jerárquico (distanciamiento con el calificado)</p> <p><b>AV4.2.</b> Aumento del núm. de alegaciones al IPEC y/o de recursos contra los resultados de las evaluaciones</p>
<b>Potencial pérdida de control y ruptura de confianza</b>			
<b>ORIENTACIÓN</b>	<p><b>DO1.1.</b> Limitación de caracteres del Ap. "Orientación"</p> <p><b>DO2.</b> Elevada carga burocrática ligada a "Informe ampliatorio"</p>	<p><b>DO1.2.</b> Excesivo espaciado entre trámites de lectura</p> <p><b>AO2.</b> Redacción poco exhaustiva "Informes ampliatorios" (tendencia generalista)</p>	<p><b>AO1.1.</b> Pérdida de oportunidades de mejora (individual y corporativa)</p> <p><b>AO1.2.</b> Pérdida de iniciativa de corrección <i>top-down</i></p>
<b>Potencial pérdida de progreso</b>			
<b>EVALUACIÓN</b>	<p><b>DE1.</b> Limitación de opciones predeterminadas Ap. "Caps. Potenciales"</p> <p><b>DE2.</b> Tratamiento de datos restringido (sobreclasificación de seguridad)</p>		<p><b>AV4.1.</b> Pérdida de poder de discriminación de IPEC, favorecimiento selección incoherente</p> <p><b>AE1.</b> Inconsistencia en la recomendación</p> <p><b>AE2.</b> Mala identificación/explotación del talento</p>
<b>Potencial pérdida de talento</b>			

**Tabla 1.-** Adecuación del IPEC al CLA (elaboración propia)

De no corregirse el rumbo en ciertos aspectos, el actual sistema de rendición de IPEC **podría conducir** a una potencial **pérdida de control** sobre el desempeño

de sus integrantes, a una eventual **ruptura de confianza** entre algunos informantes y sus subordinados, a una **desaceleración del progreso** individual y corporativo de la Armada, y a una **pérdida de explotación del talento**.

## **CONCLUSIONES.**

El análisis del IPEC y su comparación con otros modelos permite la identificación de varias fortalezas y debilidades en el cumplimiento de sus cometidos. Poniendo el foco en los problemas, que son los que requieren de acción correctora, se concluye que las **debilidades y amenazas** del IPEC se pueden agrupar en **tres grupos conceptuales**.

El primero de ellos está relacionado con el **QUÉ**, es decir, con el modelo de informe *per se*. En este grupo se encuadrarían debilidades *de forma* como la descripción genérica de las competencias, la falta de particularización del modelo al perfil profesional del calificado, la limitación de caracteres del apartado “Orientación”, o la predeterminación de opciones del apartado “Capacidades potenciales”.

En segundo lugar, el **CÓMO**, esto es, la normativa y procedimiento que se sigue a la hora de rendirlos y darlos a conocer. Atendiendo a diversas causas, en este bloque se circunscribirían debilidades como la débil conformación y la inconsistente forma de proceder de determinadas juntas de calificación; así como el excesivo espaciamiento entre trámites oficiales de orientación al subordinado.

En tercer y último lugar, el **PARA QUÉ**. O sea, la rigurosidad de los resultados que se extraen de la “Triada del IPEC” y su grado de ajuste a la finalidad a la que sirven. Parte sustantiva del análisis, engloba debilidades como la pérdida progresiva del poder de discriminación de los informes, y amenazas tales como la posible falta de rigurosidad de determinadas calificaciones.

Los aspectos arriba referidos, de no corregirse, podrían menoscabar (1) el **control** de la Institución sobre el rendimiento de sus integrantes, (2) la **confianza** de éstos en el sistema de informes y la meritocracia, (3) el potencial de **mejora** individual y corporativa, y (4) la identificación y explotación del **talento**.

Con todo, la cultura **corporativa de la Armada** destaca por otorgar a la colección de **IPEC mucha más importancia** que ningún otro ejército. Una apuesta arriesgada que podría constituir en sí misma debilidad, al concederle una gran trascendencia a la labor de los informantes. Un quehacer rutinario que presenta de un tiempo a acá cierto margen de mejora, y confirmaría la hipótesis de que existe la **necesidad de implementar nuevas normas de ejecución, y medidas de control**, que robustezcan el sistema y la fiabilidad de sus resultados.

(3855)

---

<sup>1</sup> Entendido como la “*valoración objetiva de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional del militar*” (JEST, 2007, pág. 34).

<sup>2</sup> Estas fórmulas se desarrollan por **Orden Ministerial (OM) 17/2009**, documento que establece el **procedimiento y las normas objetivas de valoración** en los procesos de evaluación del personal militar, y detalla qué variables conforman cada uno de los cuatro *grupos de valoración* que se tienen en cuenta en toda evaluación, a saber: “Grupo de valoración núm. 1”, para cualidades y desempeño profesional; “Grupo de valoración núm. 2”, para trayectoria, recompensas y felicitaciones; “Grupo de valoración núm. 3”, para formación; y “Grupo de valoración núm. 4”, para condiciones psicofísicas y sanciones.

<sup>3</sup> LIPE núm. 2, “Sistemas de evaluación y selección de personal en las FAS”.

<sup>4</sup> Por la trascendencia que tienen estos destinos para la Armada, el AJEMA considera necesario darles un tratamiento especial, garantizar que se escoge a los de mayor mérito y capacidad. La “**Guía para los procesos de asignación de mandos y DER**” regula este exhaustivo proceso de selección, que no es vinculante, pero sí se emplea para asesorarle en su atribución (exclusiva) de asignar estos destinos.

<sup>5</sup> En este sentido, en la Armada se pueden identificar **tres niveles competenciales**, diferenciados por su alcance y sus características específicas en términos de complejidad de los problemas y de las relaciones interpersonales. Dichos niveles son el Directo, el Ejecutivo y el Estratégico.

<sup>6</sup> La **calificación** se hace atribuyendo a cada rasgo una **valoración relativa**, en la que la “A” significa que «*el calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos del concepto, cumple de manera excepcional con todos ellos, encontrándose dentro del 10% mejor de todos los de su mismo empleo*», y la “E” infiere que «*el calificado, en referencia al conjunto de los puntos explicativos, presenta una calificación negativa por cualquier motivo*» (Escrigas, 2018, pág. AI-7).

<sup>7</sup> La OM 55/2010 entiende por **prestigio individual** «*al reconocimiento entre los superiores de su trayectoria y méritos profesionales; el respeto y admiración que se despierta entre los subordinados por sus cualidades y desempeño profesional; y la ascendente, influencia y autoridad natral que se ejerce sobre subordinados, iguales y superiores*» (MINISDEF, 2010, art. 2.3).

<sup>8</sup> Destacan las **encuestas de prestigio** previas a los procesos de evaluación, la redacción de un **informe ampliatorio** por cada IPEC, o la incorporación de hasta 20 informes personales al “Grupo de valoración núm. 1”.

<sup>9</sup> Para rendir los IPEC, la propia LCM fija la existencia de una “**junta de calificación**”, compuesta por un “primer calificador” y dos vocales, sujetos a una serie de requisitos de antigüedad relativa y contacto diario con el informado. Este órgano es, por Ley, el responsable de efectuar la calificación (JEST, 2007, art. 2).

<sup>10</sup> La OM 55/2010 también establece la figura del “**superior jerárquico**”, que «*una vez recibidos todos los IPEC de las juntas de calificación que le correspondan [...] hará, teniendo en cuenta los votos particulares y las alegaciones si las hubiera, una valoración individual y de conjunto de dichos informes*» (MINISDEF 2010, art. 9).

---

<sup>11</sup> Esta falta de adhesión a la norma de ciertos calificadores podría estar relacionada con el **dilema moral del informante**, que empuja a algunos a “jugar al esperpento”, a escoger espejos deformes para juzgar a sus subordinados, con la intención fundamental de preservar la relación de confianza entre ellos.

<sup>12</sup> El “**Conocimiento**” de cada militar vendría reflejado en dos de los factores objetivos contemplados por OM 17/2009, independientes de la colección de informes personales, que alimentan el “Grupo de valoración núm. 2” (Trayectoria) y “Grupo de valoración núm. 3” (Formación) de los procesos de evaluación. En concreto, la **Hoja de Servicios y el expediente académico**.

<sup>13</sup> Dentro de unos márgenes predeterminados, la **OM 17/2009 otorga a cada JEME la prerrogativa** de escoger el grado de influencia que tiene cada grupo de valoración en cada una de las diferentes fórmulas de evaluación. En este sentido, y a diferencia del resto de ejércitos, por Instrucción 53/2020 la **Armada le confiere al “Grupo de valoración núm. 1” (colección de IPEC) el valor máximo permitido** en las evaluaciones para el ascenso. Un peso específico que, conforme a la “Guía de mandos”, también se extrapola a las evaluaciones para la asignación de destinos de mando y especial responsabilidad (Escrigas, 2020).

## BIBLIOGRAFÍA

CAPPELLI, P. & CONYON, M.J. (2017). *What Do Performance Appraisals Do?* Universidad de Pensilvania. *Industrial and Labor Relations Review*, núm. marzo 2017. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/265063411\\_What\\_Do\\_Performance\\_Appraisals\\_Do](https://www.researchgate.net/publication/265063411_What_Do_Performance_Appraisals_Do) [Consulta: 15.03.23].

CLEVELAND, J. N., MURPHY, K. R., & WILLIAMS, R. E. (1989). *Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates*. *Journal of Applied Psychology*, núm. 74, p. 130-135. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/232479354\\_Multiple\\_Uses\\_of\\_Performance\\_Appraisal](https://www.researchgate.net/publication/232479354_Multiple_Uses_of_Performance_Appraisal) [Consulta: 15.03.23].

DENISI, A., & PRITCHARD, R. (2006). *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework*. *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253-277. Disponible en:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x> [Consulta: 15.03.23].

ESCRIGAS RODRÍGUEZ, F. (2018). *Guía para el proceso de calificación de las personas en la Armada (cambio 1)*. Secretaría General del EMA, núm. 79/18, de noviembre de 2018 [Consulta: 15.05.23].

ESCRIGAS RODRÍGUEZ, F. (2020). *Guía para los procesos de asignación de mandos y destinos de especial responsabilidad en la Armada (cambio 3)*. Secretaría General del EMA, núm. 3/20, de enero de 2020 [Consulta: 15.03.23].

GILABERT AGOTE, V. (2022). *Política de personal en la Armada*. Ponencia impartida al XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas en el Centro Superior de Estudios de la Defensa. Madrid. 13 de octubre de 2022.

GOLEMAN, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. ISBN: 9788472454071. Londres (Reino Unido): Bloomsbury Publishing PLC, traducción de editorial Kairós, S.A.

HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO, D. (2020). *Los informes personales no deben ser cuantificables*. *Revista General de Marina*, marzo 2020, pp. 299-311. Disponible en:

<https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2020/03/rgmmarz20cap08.pdf> [Consulta: 15.03.23].

IBÁÑEZ MARTÍN, J. M. (2017). *Informes personales de calificación. Una herramienta para mejorar*. Revista General de Marina, marzo 2017, pp. 335-340. Disponible en: <https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2017/02/cap11.pdf> [Consulta: 15.03.23].

JEFATURA DE ESTADO (2007). *Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*. BOE núm. 278. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19880> [Consulta: 15.05.23].

LÓPEZ CALDERÓN, T. E. (2020). *Instrucción 53/2020, de 4 de septiembre, por la que se establecen las directrices de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional de la Armada*. BOD. núm. 193 [Consulta: 15.03.23].

McCLELLAND, D. (1973). *Testing for Competence rather than for "Intelligence"*. Revista American Psychologist, Junio 2007, pp. 1-14. Disponible en: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> [Consulta: 15.03.23].

MINISTERIO DE DEFENSA (2009). *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*. BOD. núm. 83. Disponible en: <https://derecho-militar.es/descargas/ORDEN%20DEF-17-2009.pdf> [Consulta: 15.05.23].

MINISTERIO DE DEFENSA (2010). *Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación*. BOD núm. 181. Disponible en: <http://files.123inventatuweb.com/f7/09/f7090117-80b3-4eab-839a-bb087e1dbda5.pdf> [Consulta: 15.05.23].

ZARAGOZA SOTO (2008a). *Concepto de liderazgo en la Armada*. Secretaría General del EMA, núm. 81/08, de junio de 2008 [Consulta: 15.05.23].

ZARAGOZA SOTO (2008b). *Modelo de liderazgo de la Armada*. Secretaría General del EMA, s.f. Disponible en: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/ShowProperty?nodePath=/BEA%20Repository/Desktops/Portal/ArmadaEspañola/Pages/mardigitaldocinstituc/0docu-institucional-armada%20/07modelo-liderazgo-armada/01modeloliderazgo-es/docmodeloliderazgo//archivo> [Consulta: 15.05.23].