

El Hombre de la Flota Habla sobre el Arte de Mando

En el número de enero de 1970 de la revista "All Hands" se publicó una carta al editor, del PNC R.F. Faust, USN, titulada "Entregando Responsabilidades". El tema fue publicado para ser discutido en la flota y ciertamente creó una gran discusión. He aquí algunos comentarios en pro y en contra y una ampliación del tema de traspaso de responsabilidad y arte de mando. La idea general que se desprende de estas observaciones hechas por marinos de toda la flota es que hay un gran interés en la importancia de un buen ejercicio del mando y un intenso deseo en fortalecer la organización de la cual son miembros.

APLICACION DE AUTORIDAD

Desearía entrar a la discusión sobre el tema "Entregando Responsabilidades" desde el ventajoso punto de vista de un suboficial de tercera clase que al mismo tiempo debe dirigir a su personal y seguir a sus superiores.

Reconozco que hay quienes estiman que las instituciones militares americanas han sido lentas en adaptarse al verdadero concepto que el americano tiene de su propia individualidad y valer personal. Entre ellos, algunos propondrían el desmembramiento de todas las organizaciones militares de Estados Unidos, otros

una fuerza armada por motivos de seguridad nacional, pero predicán la urgencia de mejorar la moral del combatiente, pidiendo un tratamiento más liberalizado del personal de tropa.

Entra, asimismo, al debate otro grupo que estima que la importancia que se ha dado en los últimos años a la práctica de una nueva moral ha llevado a la desintegración de la disciplina y la autoridad. Según declaraciones del PNC R.F. Faust, en su carta de enero último, "Estamos preocupándonos tanto de los sentimientos de la gente que el juicioso empleo de la severidad, ha desaparecido prácticamente de la escena".

Concuerdo con el suboficial Faust en que el relajamiento —indiferencia o neutralidad— por parte de los superiores, no me hace sentir respeto por la Armada o por sus hombres, ni tampoco ayuda a mi moral. Sin embargo, me apresuro a agregar que la autoridad mal aplicada también hace perder respeto por la carrera militar; destruye totalmente la moral de muchos y da por resultado la forzada aceptación de órdenes en lugar de la cooperación.

La autoridad mal aplicada incluye el uso del grado para influir en decisiones no militares (impone el canal de televisión que se verá en la cámara); para pedir favores personales a los subalternos (tráeme el café); para convertirse en un constante perro guardián de sus hombres aduciendo que es su obligación como superior; para dar órdenes en tono brusco e impersonal en la confianza de que el grado lo protege ante exigencias de mayor consideración; para prohibir toda discusión razonable sobre política, simplemente porque uno es el superior; para negarse a explicar las razones de las decisiones, incluso en forma esquemática.

En resumen: hay algunos jefes, oficiales y suboficiales, que se niegan a reconocer la humanidad, dignidad e inteligencia de sus subordinados, deteriorando así tanto la moral como la cooperación y luego se excusan aduciendo que ellos simplemente son campeones de una firme disciplina y respeto por la autoridad.

Algunas de mis observaciones como jefe me permiten opinar que el principio de respeto por la capacidad e integridad de cada hombre indiscutiblemente tiene

efecto cuando se aplica a las relaciones humanas especialmente en las fuerzas armadas. Los jóvenes son capaces de comprender por qué deben hacerse ciertas cosas y naturalmente obedecen órdenes razonables. Por supuesto, nadie sugiere que las órdenes que se dan son insensatas.

Una breve explicación generalmente basta para cambiar la actitud de rebeldía en complaciente en un subordinado, siempre que el superior tenga un tratamiento razonable. Un jefe que es cortés y respetuoso con sus hombres se gana su respeto y obediencia.

Un jefe puede perder su imagen de hombre severo, pero eso no significa que se haya vuelto menos fuerte y exigente. Debe motivar a sus hombres sin perder de vista sus necesidades y sentimientos y su importancia básica como individuos.

El trato considerado de los subalternos, la mayoría de las veces, da por resultado la cooperación, un mejor desempeño y una moral más elevada. Nunca he visto que falte a sus deberes un hombre que aprecia y respeta a su superior.

El hecho de ser duro, estentóreo, grosero, brutal u obstinado con los subordinados los hace infelices, los priva de motivación y los vuelve obstinados a su vez. RM3 D.K.

HOMBRES, NO MAQUINAS

Aunque el PNC Faust acertó con un importante problema de la creciente tendencia a sacarle el cuerpo a la responsabilidad o traspasarla a terceros, parece que ha pasado por alto el problema de las relaciones humanas.

Si las fuerzas armadas tomaran una actitud de completo desinterés por las relaciones humanas, desestimando los sentimientos personales, pronto nos quedaríamos con los buques vacíos.

Demasiados suboficiales están dejando la Armada después de servir 8, 12, e incluso 16 años; se sienten tratados como si fueran máquinas y no hombres. Estiman que no son sus conocimientos técnicos, sino que la condición humana lo que realmente importa. Agraden o no estos sentimientos, existen, y la única solución consiste en tener mejores relaciones humanas.

No estamos tomando parte en una competencia de popularidad, pero ¿qué tiene de malo ser un tipo agradable? Un jefe no tiene por qué ser el prototipo antihumano y gruñón de las antiguas películas de guerra. El temor no genera respeto; muy por el contrario, el respeto viene de la aceptación de la responsabilidad y la comprensión de aquellos con quienes y para quienes uno trabaja. RM1 A.C.K.; RM1 J.L.M.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Acepto su invitación a discutir "Entregando Responsabilidades" del PNC Faust y el artículo sobre arte de mando del suboficial Delbert D. Black (All Hands, noviembre de 1969).

Creo que lo que verdaderamente se necesita es buscar y eliminar la causa en lugar de limitarse a hacer comentarios sobre la curación.

La responsabilidad puede desplazarse tanto hacia arriba como hacia abajo. Por lo general a los escalones más altos les gusta la total autoridad, pero no la total responsabilidad; por supuesto, esto significa que el escalón inferior está clavado con la responsabilidad, pero tiene autoridad limitada.

Por lo tanto, no es raro que la responsabilidad sea traspasada al superior, porque el hombre que la tiene sin autoridad, no se interesa por ninguna de las dos.

Parece que hay también su poco de temor y desconfianza. Algunos superiores se muestran reacios a tomar decisiones. Desean saber qué, por qué, cuándo, cómo vino; muéstreme la instrucción; deseo verla por escrito; deme un memo; algunas veces todo esto en los asuntos más rutinarios.

Ciertas veces los conocimientos técnicos y profesionales son mirados con desconfianza. Por ejemplo, recientemente tuve que mostrar a uno de mis superiores la orden sobre el programa STAR para "demostrarle" que yo había usado el formulario correcto para una carta y luego tuve que justificar por escrito la necesidad de enviar un mensaje; entonces se me exigió que presentara un informe de las referencias usadas.

En casos como éste no se le permite al suboficial actuar con todas sus atribu-

ciones. No tiene autoridad para realizar el trabajo para el cual está profesionalmente preparado.

Me he encontrado con muchos PNIs que están a cargo de las oficinas del buque a bordo de destructores. Virtualmente todos ellos han hecho su primera clase en menos de 8 años. Estos hombres son jóvenes, inteligentes, ambiciosos, imaginativos e ingeniosos. Desgraciadamente, algunos también se sienten frustrados y nerviosos.

Las exigencias administrativas a un suboficial a cargo de las oficinas de un buque, son enormes. Esto se complica hasta llegar a la frustración a causa de la imposibilidad del suboficial para desempeñar adecuadamente sus funciones porque carece de la autoridad correspondiente.

Para ser líderes en los diversos niveles del mando con responsabilidad, también tenemos que ser líderes con autoridad. PNI D.D.M.

ACUERDO TOTAL

Felicito al PNC Faust. Su carta relativa al traspaso de la responsabilidad y sus comentarios en relación con la imagen del tipo populachero reflejan precisamente mis pensamientos.

Estoy seguro de que las observaciones del suboficial Faust perfectamente podrían ser aplicadas en todos los campos, sin constituir una excepción nuestros servicios hermanos. SKCM J.M.

EN RUTA AL ULTIMO LUGAR

Estoy seguro de que a la Armada se le ha pasado la mano en el campo de las relaciones humanas. Sin embargo, creo que una de las causas del traspaso de responsabilidades es la tendencia de oficiales y suboficiales a atribuirle segundas intenciones a ciertas decisiones del Congreso y a preocuparse demasiado de lo que está pasando en la vida civil.

Muchos suboficiales han tomado decisiones sabiendo que si no se amoldaban a pautas populares, tenían que enfrentarse a ser censurados por casi todos los que no habían tomado la decisión en primer lugar. Es mucho más fácil criticar que tomar decisiones y es precisamente crítica lo que nosotros tenemos en abundancia.

Tomar una decisión que agrade a todos es casi imposible. Algunos jóvenes que entran a la carrera militar actualmente parece que pasan tanto tiempo aplicándose a quitarle el cuerpo a las reglas como el que dedican a aprenderlas. Esto es lamentable para quienes han experimentado durante su carrera un constante progreso en la sicología del mando militar.

Hoy algunos detalles de cortesía militar son pasados por alto y por exigirlos tal vez perdamos popularidad, aún cuando no debiera importarnos, en este trastrueque de valores, en que se aceptan estos y otros errores; no puedo culpar a ningún jefe con responsabilidades por eludir estas obligaciones. Este extraño comportamiento que se está adoptando, por quien tiene la responsabilidad del mando, finalmente saldrá perdiendo prestigio sea cual sea su actitud personal. PNI E.W.J.

LA AUTORIDAD PUEDE CONSTRUIRSE

El suboficial Faust ha acertado en que el traspaso de responsabilidad existe en la Armada en un grado mayor del que debería ser. Y el suboficial Faust está en lo cierto cuando supone que la culpa la tienen los "tipos populacheros"; pero no toda la culpa es de ellos.

La experiencia me dice que hay muchos oficiales y suboficiales que no pretenden ser "tipos populacheros". De hecho, diría que son la mayoría. Pero por desgracia, la mala conducción del mando los obliga a tomar esta actitud.

Los oficiales y suboficiales caen en este vicio por diversas razones:

○ Sus decisiones no son apoyadas. Después de repetidas circunstancias de falta de respaldo por sus superiores un jefe se sentirá intimidado y vacilará antes de tomar más decisiones y dar más órdenes. Debe confiar entonces en su personalidad, lo que da por resultado un "populachero".

○ No han aprendido a mandar por falta de oportunidades y sus jefes no le han enseñado cómo ejercitar el arte de dirigir a sus subordinados; en consecuencia no saben valorar sus aptitudes personales, por lo que fácilmente caen en lo "populachero".

○ Se les ha limitado su autoridad. Esto ocurre de muchas maneras, pero la más corriente es cuando un superior pasa por alto la cadena de mando a fin de conseguir que un subalterno con visos de convertirse en populachero trabaje directamente para él. Después que se ha roto la cadena, el populachero en perspectiva ha perdido cierto control sobre sus subordinados y sólo se necesitan unos pocos pasos similares más para producir un populachero de buena fe.

He observado también que nuestros oficiales y suboficiales no tienen suficiente autoridad. Cuando les asignan una responsabilidad puede que le digan que tiene autoridad para llevar a cabo sus responsabilidades, lo que es interpretado en forma diferente por cada afectado.

Generalmente, uno puede decir que su autoridad corresponde a aquello que va con su rango o grado, en lo que es inherente a sus responsabilidades. Sin embargo, hay otros dos factores para la autoridad que pocos líderes parecen conocer.

El primero es que la autoridad (o aura de poder) uno se la forja a su alrededor comportándose como un líder. A todos nuestros jefes deberían enseñarles cómo hacerlo, pero no se hace. En cambio los dejan dando tumbos en medio del pantano del falso mando hacia el cual los conduce su equivocada personalidad. He aquí unos pocos ejemplos de cómo un jefe puede forjarse esta cualidad.

○ Nunca pida a un subordinado que haga algo. Ordénele en términos claros y concisos. Con esto pone sobre sus hombros la responsabilidad de hacerlo, que es donde le corresponde estar. Cuando Ud. le pide que haga algo, Ud. está reservándose para sí esta responsabilidad, y por otra parte, al no dar una orden, Ud. no afirma la autoridad de él, pues no le entregará la responsabilidad de la ejecución.

○ Nunca use el nombre de un superior para fortalecer su propia autoridad. Nunca diga, "...el Segundo Comandante desea que...", "el Jefe dijo hagan esto..." porque con ello reduce su propia autoridad.

○ Use siempre los escalones del mando para acrecentar su autoridad especialmente hacia abajo; excepto sus subordinados

inmediatos, aquellos que están bajo Ud., tendrán un mayor respeto por su autoridad si no saben exactamente qué es lo que Ud. está pensando. Después de todo, una gran medida de su autoridad es la impresión que los hombres tienen de su poder y su disposición de usarlo.

El segundo factor de la autoridad es el que conforman los superiores. La manera más rápida de que un jefe pierda autoridad es que sus superiores contradigan sus órdenes o decisiones. A la inversa, la forma más rápida de fortalecerla es que sus superiores lo respalden y apoyen completamente, corrigiendo posteriormente sus errores en privado. Para lograr eficiencia, buena administración y moral se necesita actuar de modo diferente en estos días; debemos hacer toda clase de esfuerzos para apoyar a nuestros subordinados a fin de que tengan la autoridad que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

Además de respaldar a sus subordinados, hay otras formas mediante las cuales los superiores pueden contribuir a incrementar su autoridad.

○ Usar siempre la cadena de mando hacia abajo y preocuparse de que sus subordinados hagan lo mismo. Los suboficiales de segunda y tercera clase que no tienen acceso al suboficial mayor, incrementan la autoridad y le dan prestigio al suboficial de primera clase que es el intermediario.

○ Procurar que sus subordinados inmediatos den cuenta de las acciones de sus respectivos subordinados, lo que significa que las acciones del personal al tener repercusiones, es su jefe inmediato quien debe informar de ello. No le ordene que tome alguna medida determinada contra él, esta prerrogativa le pertenece legítimamente. Obsérvese que uso la expresión dar cuenta, en lugar de ser responsable. Los oficiales y suboficiales son totalmente responsables de las acciones de sus hombres, pero no pueden dar cuenta de todas sus acciones, tales como mala conducta en tierra, por ejemplo. Asimismo, es un error de mando que una persona de grado muy alto ordene una acción disciplinaria contra alguien de mucho menor grado. Al hacerlo, el superior releva a los jefes inmediatos de sus responsabilidades de poner en vigor la disciplina, haciéndoles perder autoridad.

Creo que la falta de autoridad crea a la mayoría de los "populacheros". Necesitamos métodos de enseñanza que incrementen la autoridad de nuestros oficiales y suboficiales.

Cuando los jefes tengan una autoridad que pueda ser reconocida tanto por ellos como por sus subordinados, es casi seguro que los populacheros desaparecerán. LCDR B.C.D.

ARREGLESE LA GORRA, POR FAVOR

He estado en la Armada durante 17 años, desempeñándome en muchos puestos de mando, el más reciente de los cuales es el de consejero de carrera de mando a bordo de un portaaviones.

Leí el artículo del suboficial Black sobre arte de mando y me pareció que había expresado todos mis pensamientos sobre el tema. Luego leí la carta del suboficial Faust y me encontré a mí mismo reevaluando algunos de mis conceptos. Creo que entre estos dos suboficiales prácticamente han concretado los pensamientos básicos de todos sobre nuestro problema de mando.

Entrevistando, tanto a los que se retiran al terminar su primer período como a los que piensan seguir la carrera, encontré que la mayoría de los hombres de carrera tienden a concordar con las ideas del suboficial Faust, mientras que la mayoría de los que se van hacen eco con el suboficial Black. Aunque ambos tienen diferentes enfoques, sus argumentos están bien fundamentados. Creo que ser jefe hoy, es más difícil que nunca. Tal como señaló el suboficial Faust, hay tal tendencia a tratar de complacer a la gente, que muchas de nuestras normas son consideradas ridículas.

Parece que el suboficial que trata de esquivar sus obligaciones es el que se siente solo.

En la escuela de mando me enseñaron que una de las cosas más importantes que hay que recordar es: "hay que tener el valor de hacer las cosas que uno sabe que son correctas y que deben hacerse".

Pero a pesar de los muchos años que me he desempeñado como suboficial, incluyendo 9 años como PO1, algunas veces me siento fuera de lugar al decirle a

un joven marinero que se arregle la gorra, por ejemplo. En años anteriores una orden como ésta no habría provocado miradas desafiantes. Hoy, el suboficial muchas veces siente como si hubiera violado los derechos civiles de alguien. La razón es, simplemente, que el suboficial que hace esto hoy día es la excepción y no la regla.

Los reglamentos de la Armada no han sido oficialmente modificados hasta el punto que la cortesía militar sea ignorada y los uniformes no se usen correctamente, pero extraoficialmente, estas modificaciones están produciéndose diariamente.

Hasta que todos los jefes se unan y hagan cumplir las reglamentaciones vigentes o hasta que estos reglamentos sean oficialmente modificados, seguiremos teniendo problemas. Si la costumbre de pasarse por alto los reglamentos se aplicara solamente a la cortesía militar y los uniformes, nuestras tareas serían mucho más simples. Desgraciadamente esta tendencia se extiende a todas las facetas de nuestras vidas militares; por eso es que muchos suboficiales antiguos (incluyendo los suboficiales mayores) se preguntan "¿qué ha ocurrido en la Armada?".

Lo que dijo el suboficial Black es cierto. Si cada suboficial hiciera el trabajo que heredó cuando asumía la responsabilidad que va con su grado no habría necesidad de consejeros de carrera. Sin embargo, tal como hizo ver también, nada habría que quitarle al suboficial de carrera que tiene este puesto, pues está haciendo un trabajo necesario.

Hay una tendencia muy definida por parte de los suboficiales antiguos a prestarle poca atención a los diferentes programas que ayudarían a sus hombres. Sin embargo, muchos marinos recuerdan una época no hace mucho tiempo, en que los suboficiales se enorgullecían del hecho de preocuparse de sus hombres.

Hoy, muchos de esos mismos suboficiales dicen: "Si no quiere hacer las cosas correctamente a la manera de la Armada, él puede cuidarse a sí mismo". O bien, el oficial de división o jefe de departamento puede tener una actitud despreocupada y esto contribuye a que el suboficial se aparte de sus propias responsabilidades.

Recomiendo que no sigamos desvirtuando nuestras normas establecidas y nos examinemos a nosotros mismos.

¿Soy el tipo de líder que siempre he buscado? ¿Soy lo suficientemente maduro y digno de confianza para hacerme cargo de mis hombres en la forma en que yo desearía que se preocuparan de mí? Al mismo tiempo, ¿mantengo firmemente las reglas, reglamentos y conceptos básicos de mando que me he comprometido a mantener?

Un suboficial que honestamente puede contestar que sí a estas preguntas se merece un palmoteo en la espalda. Cuando desea tener un jefe positivo y dinámico es muy desalentador y desmoralizante encontrarse con una medusa benévola que hace todo lo posible por evitar herir los sentimientos o tomar decisiones impopulares. Por el mismo motivo, el jefe malévolo, carente de tacto y que no tiene tiempo para dedicarlo a sus hombres es igualmente desilusionante y desmoralizador. RMI R.R.B.

○ Para los que no han leído la discusión sobre arte de mando del Suboficial Mayor de la Armada GMCM Delbert D. Black (All Hands, noviembre de 1969) y la carta sobre traspaso de responsabilidad por el PNC R.R. Faust (All Hands, enero de 1970) he aquí una revisión.

EL SUBOFICIAL BLACK DICE:

Una de las responsabilidades más importantes de un miembro de la Armada es prepararse para dirigir a otros.

El arte de mando es un atributo que no puede ser entregado a través de un sistema de abastecimientos o inyectado con una aguja hipodérmica. Solamente puede provenir de un conjunto de valores adquiridos: Honor, deber, auto-disciplina y dedicación al servicio.

Nosotros, los suboficiales antiguos, tenemos como 600.000 hombres con grado inferior al nuestro. Muchos de ellos serán mayores y en aquellos casos conocerán su trabajo mejor que nosotros. Con toda propiedad merecen nuestro respeto y admiración. Por otra parte, la mayoría de nuestros hombres serán jóvenes, relativamente inexpertos y se habrán alejado de su hogar por primera vez.

No sólo esperarán sino que necesitarán vuestro particular interés y conducción.

Les aseguro que diariamente ellos esperarán de vosotros una efectiva conducción tanto por precepto como por ejemplo. El arte de mando es una cualidad difícil de medir y muy difícil de enseñar bien.

Ha quedado demostrado que el suboficial de división es un hombre muy valioso para el equipo. Esto significa un desafío para algunos suboficiales mayores. Nunca impidáis a un suboficial el desempeño de su función de mando propia en una división. Si lo hacéis, destruiréis su efectividad en su tarea y vuestra importante relación con él.

Buscad el beneficio de la experiencia de vuestro suboficial y su consejo en ciertos asuntos y dadle el encargo de realizar el objetivo de la división hasta el nivel más ínfimo.

Es obligatorio tener esta cadena de mando y es igualmente importante tener un canal de comprensión.

Tened presente también, de que a fin de que recibáis el mejor consejo de vuestro suboficial tendréis que ganaros su respeto. Por un lado tenéis una cadena de mando y una red de comunicaciones. Por otra parte tenéis lo que podría llamarse un canal de comprensión. Uno complementa al otro, ambos son vitales y necesarios. Pero siempre habrá un problema:

¿Comprende el hombre que está al final de la cadena qué está haciendo y por qué lo hace?

Es responsabilidad de cada suboficial antiguo ayudar a los hombres que están bajo su mando a resolver sus problemas. Nosotros los suboficiales antiguos tenemos la capacidad y la experiencia para resolver la gran mayoría de los problemas de nuestros hombres dentro de nuestros propios recursos de mando y es nuestro deber hacerlo.

Los miembros de la Armada miramos con orgullo las realizaciones y victorias de nuestra institución logradas gracias a una conducción sobresaliente. Sin embargo, no debemos olvidar los cambios en énfasis de conducción que son necesarios para mantener la actualidad y efectividad de nuestras técnicas de conducción.

La actitud de nuestros jóvenes marineros de hoy indica que el grado de éxito

de la conducción no depende tanto del puesto del jefe, como de su capacidad de ganarse la completa adhesión de sus hombres. Creo que esto se debe a que tenemos ahora hombres más inteligentes y mejor educados. Ellos están haciendo preguntas más difíciles, no nos seguirán ciegamente. Su compromiso personal no lo darán solamente por la posición del jefe; tiene que ser generado por él como un individuo competente.

Ante aquellos a quienes dirige, el jefe debe ser la persona más calificada para conducirlos hacia la meta deseada. Esto significa que ahora más que nunca el jefe va a tener que dedicarse a lograr que sus hombres adopten sus metas como propias. Esto no implica que deban cambiar las relaciones entre la responsabilidad de nuestro jefe y su correspondiente autoridad. Significa que debemos darle importancia a una atención más personalizada del individuo y buscar activamente su apoyo para lograr metas claramente definidas.

Un suboficial que ha desarrollado en alto grado las cualidades de responsabilidad, veracidad, confianza en sí mismo, iniciativa y eficiencia es un suboficial valioso. Es valioso para la Armada, para su comunidad y para sí mismo. Con estas herramientas un hombre es capaz de lograr sus metas más ambiciosas. Sin ellas apenas podrá salir del paso.

Creo que el elemento más valioso para la Armada es un individuo productivo que hace toda clase de esfuerzos para apoyar la parte que le corresponde de las obligaciones de su mando. Nuestros jóvenes saben reconocer a una persona responsable. Las cualidades de mando no son innatas, deben ser desarrolladas; si el nuevo suboficial aprende a aceptar y delegar responsabilidades en general, el beneficio para la Armada es inapreciable. Es tarea vital de nuestros suboficiales antiguos que esto ocurra.

SUBOFICIAL FAUST

Por largo tiempo ha venido observando que nosotros —suboficiales y oficiales— somos culpables de transferir responsabilidades. En un artículo titulado "Exceso de Relaciones Humanas", el Profesor Malcolm McNair de la Escuela de Administración de Harvard establece:

"En un alto grado, los que nos dedicamos a la administración nos hemos convertido en hipocondríacos puros, simples y sin adulteración en lo que respecta a la moral". El artículo explica a continuación que muchas veces los fracasos empresariales pueden atribuirse a la excesiva preocupación respecto a las relaciones humanas que lleva a los ejecutivos a empantanarse en el sentimentalismo y la benevolencia en un puesto en que se necesita el ejercicio de la severidad, a causa de sus tentativas de ser justos con sus empleados.

Hasta cierto punto, esta organización militar ha llegado a verse igualmente afectada. Estamos empezando a preocuparnos tanto por los sentimientos de la gente que el juicioso uso de la severidad prácticamente ha desaparecido de la escena.

(Nota del Editor: Al llegar a este punto destacamos que el Profesor McNair nos ha declarado: El artículo del cual el PNC Faust ha sacado su cita fue escrito solamente en relación con situaciones empresariales y académicas y no tengo base alguna para juzgar la aplicación de estos conceptos en el campo de la organización militar". Volviendo ahora al suboficial Faust).

En los últimos años parece que hemos llegado a obsesionarnos con la idea de "mantener esta familia grande y feliz" en nuestra forma de contemplar la disciplina. Hemos llegado hasta tal punto que muchos miembros del personal están dispuestos a pasar por alto las faltas de sus subordinados o dejar pasar cualquier cosa que pueda hacerlos impopulares entre la gente. Me parece que nadie quiere ser considerado un mal tipo y que la tendencia a traspasar la responsabilidad de la desaprobación al que está más arriba aumenta progresivamente. Deteniéndonos a

pensar en este asunto: ¿Hasta dónde puede traspasarse la responsabilidad? Cuando Harry Truman era Presidente, tenía un cartel colgado en su oficina en el que se leía "La Responsabilidad Termina Aquí" — ¿Debe llegar tan lejos?

Los resultados finales del traspaso de responsabilidades son la incapacidad de tomar decisiones en absoluto y el eventual desmoronamiento tanto de la disciplina como de la moral. Debemos terminar con esta tendencia de traspasar la responsabilidad preocupándonos de que nuestra gente reciba las órdenes sin diluir.

Cuando estamos en un puesto en que debemos corregir a alguien por una falta menor en la cortesía militar debemos corregirlo, ¡es nuestro deber!

Cuando tenemos un problema disciplinario menor que puede ser tratado legalmente a nuestro nivel de autoridad, debemos tratarlo, ¡es nuestro deber!

Puede que no seamos considerados la personificación de la bondad cuando hacemos estas cosas, pero estaremos practicando nuestro deber y cumpliendo con nuestras responsabilidades. Todos nosotros estamos en un organismo militar, no en una encuesta de popularidad. Debemos ser líderes capaces y no unos populacheros, para operar efectivamente y mantener la disciplina.

Lo que es de mayor importancia aún, estaremos generando respeto hacia nosotros mismos y hacia la disciplina y la autoridad militar, fortaleciendo con ello la organización de la cual nosotros somos miembros, la Armada de Estados Unidos.

Nos sentimos felices de transmitir estos puntos de vista sobre el importante tema del arte de mando. El debate permanece abierto.

