

Graduado de la "Holy Cross College" (NROTC Regular) en 1954, el Capitán de Fragata Purtell fue designado Aviador Naval en 1956. Desde entonces ha volado helicópteros y aviones multi-motores en: VX-6 (Deepfreeze) desde 1956 a 1958; VU-4 desde 1958 a 1959; HU-2 desde 1959 a 1960; HS-5 desde 1963 a 1965, y CVSG-54 (Estado Mayor) desde 1965 a 1967. Sirvió en la División de Presupuesto y Planes, Dirección de Armas, desde 1961 a 1963. Recibió el título de Doctor en Ciencias Administrativas en la Escuela Naval de Postgraduados y fue alumno de la Academia de Guerra Naval (Mando y Estado Mayor) en 1967-68. Es ahora Segundo Comandante del Escuadrón de Helicópteros Antisubmarinos Dos a bordo del USS "Hornet" (CVS-12).

Por

J.M. Purtell, Capitán de Fragata
Armada de EE.UU.

HOMBRES EN EL MEDIO

En el punto medio de sus carreras, el capitán de corbeta y el capitán de fragata, implicados en "gestión directiva de nivel intermedio", disponen de escaso tiempo para rememorar nostálgicamente su época juvenil o considerar filosóficamente la época en que se les tildará como viejos caducos. Empero, cuando efectivamente lo hacen, muchos de estos oficiales ejecutivos navales, sobre cuyos hombros recaerá algún día el peso de la gestión directiva de máximo nivel, se encuentran a menudo abrigando dudas; dudas que pueden y deben ser aquietadas.

Para comprender la Marina de hoy se la debe considerar en relación con la sociedad a la cual sirve. Los cambios en las actitudes nacionales o en pautas so-

ciológicas se ven necesariamente reflejados en las Fuerzas Armadas, porque sus miembros son extraídos de la población general de la nación.

A mediados del siglo XIX, la Armada de EE.UU., al igual que muchas en el mundo, tenía por modelo a la Marina Real, que se había mantenido invariable durante casi dos siglos. Los oficiales constituían un cuadro auto-regenerativo que compartía una capa social, una educación, un entrenamiento moral y una experiencia comunes. Los oficiales se formaban de entre los cadetes por medio de duras pruebas. La habilidad técnica consistía principalmente de condiciones marineras y grandes proezas. La promoción, sin embargo, se diferenciaba del nepotis-

mo y de los nombramientos políticos británicos. Estaba basada simplemente sobre la antigüedad y no existía sistema alguno para el retiro. El don de mando y la disciplina eran similares en el sentido de que dependían de la ración de ron y de la amenaza del látigo.

En esa época, en los Estados Unidos, la revolución industrial estaba otorgando una nueva posición a aquellos que poseían conocimientos mecánicos; el buque a vapor transatlántico era una realidad, y más de 700 vapores de aguas interiores y costeros estaban en operación. Richard Henry Dana despertó el interés nacional por las condiciones de vida de los marinos y el grueso público llegó a preocuparse del carácter de la Marina.

El cambio, una vez iniciado, avanzó rápidamente. En 1837 apareció la primera fragata a vapor; en 1843, un Cuerpo de Ingenieros; en 1845, la Escuela Naval. El Congreso abolió la pena de latigazos en 1850 y la distribución de bebidas alcohólicas once años más tarde. En el siglo siguiente, rápidos avances tecnológicos e industriales suministraron buques de acero, submarinos, incrementos masivos en el poder destructor de las armas y, finalmente, la aviación y el poderío nuclear. Con cada aumento de la complejidad, el técnico adquirió mayor importancia; con cada salto en el poder destructor, se acentuó la importancia de la educación de los oficiales; con cada avance de la conciencia social, la disciplina se hizo más razonable, y, con cada avance del movimiento laboral civil, los derechos y beneficios del personal de tropa se vieron influidos.

Nuestro país ha tenido la experiencia de grandes negocios, gran industrialización, gran fuerza laboral y gran gobierno, con todos los problemas que esto trae consigo. Lo "grande en el aspecto militar" también se ha hecho presente con grandes fuerzas permanentes, enormes presupuestos y poder destructivo de increíbles proporciones.

La Función del Oficial Ejecutivo

Una opinión corriente en los Estados Unidos ha sido que el oficial militar es disciplinado e inflexible, que está caracterizado por rasgos mentales que son rudos, directos e intransigentes. El estable-

cimiento militar es considerado como una institución en la cual "el debate no tiene mayor valor que la persuasión: uno obedece y uno manda". Este puede haber sido el ambiente del establecimiento militar del pasado, pero difícilmente describe a las organizaciones militares contemporáneas, donde el tamaño y la complejidad requieren de elaboradas técnicas de administración directiva para la coordinación. La concentración de personal con especialidades ocupacionales "puramente" militares ha descendido en la Marina de 93,2% en la Guerra Civil a menos del 25% en la actualidad. Concordante con la mutación en las especialidades ocupacionales está el cambio en el rigor, en las habilidades o conocimientos del comandante. Ahora éste debe dominar las técnicas de organización, de relaciones públicas y de procesos de administración financiera. Estas capacidades se concentran en el nivel máximo de administración directiva produciendo una menor diferencia en habilidades o conocimientos entre los ejecutivos militares y civiles y una transferibilidad de habilidades desde el establecimiento militar a las organizaciones civiles. Esta incrementada demanda de habilidad directiva por parte de oficiales navales de nivel directivo máximo ha sido establecida por escrito por varios Secretarios de Marina. En cartas de orientación para Juntas de Selección de Oficiales de Insignia desde 1956 a 1966, la característica más predominante, recalcada por los Secretarios de Marina, fue la experiencia en dirección ejecutiva.

Los militares, hoy día más que nunca, deben rendir cuenta por su mayordomía. Técnicas modernas de administración directiva han sido aplicadas a recursos militares en un grado y con una rapidez desconocidos en la mayoría de las industrias civiles. Cada uno de estos sistemas de administración cuenta con realimentación de datos a las autoridades revisoras. El logro total se compara con presupuestos y programas aprobados en una revisión subsiguiente en el Departamento de Marina, Departamento de Defensa, Oficina del Presupuesto y vistas del Comité Legislativo. Aquellos programas o mandos que se demuestren ineficaces o sin "efectividad de costos" no reciben aprobación presupuestaria/administrativa y a veces son suspendidos.

Características Ejecutivas Personales

Algo que casi no merece discutirse es que el oficial militar trabaja por el perpetuo bienestar de su organización. Por el contrario, la opinión corriente de los militares "galoneados" ha sido que se han preocupado en demasía de la protección de su servicio con ocasional detrimento de la nación. En la última década, sin embargo, esta tendencia se ha visto reducida. Este cambio emana de: una amplia política de reclutamiento para candidatos a oficiales, que extrae hombres de todas las capas de la población; menos concentración de graduados de la Escuela Naval entre los oficiales de cualquier servicio; mayor énfasis sobre datos empíricos y "efectividad de costos" en la toma de decisiones, y una mayor necesidad de defender las decisiones. Además, su compromiso con la sub-unidad a la cual está agregado es mayor que con el servicio en general. Esta teoría concierne al compromiso con la sub-unidad ha sido probada entre alumnos de la Academia de Guerra Naval en discusiones informales y se ha encontrado verdadera. Las sub-unidades, en estas discusiones, fueron identificadas como "Servicio Submarino", "Fuerza de Destruyores", "Aviación Naval" y otras por el estilo.

En la toma de decisiones, el oficial naval prueba la validez de cada alternativa por sus resultados prácticos esperados. Desde su más temprano entrenamiento como candidato a oficial se le ha enseñado: "El primer deber de un oficial naval es cumplir su misión. Su segundo deber es para con sus hombres". Guiado por este principio, trabajando para el bienestar de su organización y disciplinado por la realimentación de sistemas de administración directiva, el oficial naval sólo puede tomar decisiones basándose en la expectativa de resultados prácticos. Las carreras en este ambiente producen pragmáticos tozudos.

Es evidente la complicación del oficial militar en problemas de mando o dirección de hombres. Ya sea en acción militar o en organizaciones de estado mayor, la norma es el alistamiento de combate de la fuerza, y la meta del líder es mantener la iniciativa. Con anterioridad a la II Guerra Mundial, la forma predominante del mando o dirección de hombres era

autocrática. El mantenimiento de la disciplina se consideraba como el requisito primordial. Con la ascensión de grandes fuerzas permanentes, la influencia del tecnólogo y el espíritu de revuelta contra la autoridad de nuestra población en general, el mando autocrático dejó de ser eficaz. Florecieron procedimientos burocráticos y sistemas de informes y se han prescrito métodos democráticos. Sin embargo, no se ha encontrado fórmula alguna para el mando y, puesto que se trata de un rasgo individual, no es posible obtener una fórmula standard.

Todos conocemos o sabemos de oficiales navales que han logrado posiciones de influencia o mando a través de un esfuerzo desusado realizado en respuesta a necesidades psicológicas más bien que como resultado de ambición normal. Algunos de éstos han pasado a ser autoridades en un campo específico y han efectuado trabajos excepcionales para la nación. Otros, en posiciones de mando que demandan acierto en una amplia gama de intereses, han sido notablemente infructuosos. Estos son los neurócratas. Están siempre presentes en grandes organizaciones como la Armada, haciendo por lo general un esfuerzo excepcional. Están siempre listos a avanzar a posiciones de mando para llenar vacantes dejadas por escasez de oficiales mejor calificados.

Excepto en funciones altamente técnicas, a medida que un oficial avanza en su carrera, la habilidad para relacionarse con la Armada en general pasa a ser más importante que su experiencia especializada como oficial subalterno. Esto pone énfasis en la educación formal (tanto en instituciones militares como civiles). El énfasis también incide en la obtención del tipo de puestos que capacitan al oficial para desarrollar perspectiva tanto para mando de organización como para diversos roles de enlace en el establecimiento de defensa. Existen pautas de administración de la carrera que hacen rotar al oficial a través tanto de escuelas como de puestos "que realzan la carrera". Estas pautas exponen al individuo a los conceptos más amplios de administración directiva y proveen contacto entre él y oficiales navales de máximo nivel directivo. Estas designaciones y sus oportunidades exigen de parte del oficial esfuerzos de auto-desarrollo correspondientes a aquellos de sus iguales civiles. También exi-

gen cierto grado de desordenamiento de su vida personal, implicando frecuentes traslados y una significativa dedicación de tiempo para dominar las complejidades de nuevas destinaciones.

Vida Familiar

El principal precio personal que un oficial ejecutivo paga por su compromiso para con la Armada reside en el quebrantamiento de la vida familiar. Normalmente, cuando presta servicio en la mar, 60 a 75 por ciento de su tiempo se ocupa alejado de su hogar. Aun cuando el buque está en el puerto donde reside, están las guardias, las salidas tarde, las escuelas, etc., que lo distraen de su familia.

La Dirección del Personal de la Armada y de estudios académicos de elevadas tasas de renuncia/retiro concuerdan en que la privación de la vida de hogar es la razón más común para la salida prematura del servicio. Quejas comunes entre los oficiales y sus esposas, referentes a estos estudios, indican que la tensión debida al incrementado ritmo operativo, aún antes de la guerra de Vietnam, estaba demandando un sacrificio que ellos consideraban que no era razonable.

La familia de hoy difiere de aquélla de eras anteriores. El reclutamiento se ha ampliado para incluir a todos los elementos de la población. Grandes fuerzas han roto la costumbre de una "comunidad naval" y ahora nuestros oficiales viven principalmente en áreas suburbanas de clase media situadas dentro de una distancia susceptible de recorrerse en automóvil del lugar donde prestan sus servicios. La ocupación y educación de un oficial están ahora orientadas en gran parte a la administración directiva, como lo están las de su congénere civil. El sí la familia naval de hoy sacrifica más que aquéllas de años anteriores es una cuestión que está por verse. Hoy día ellos sienten más severamente las diferencias de vida familiar entre ellos y los civiles y la compensación de las tradiciones sociales de la "familia naval" está decreciendo.

Al oficial sobresaliente de nivel directivo medio, al hombre que muestra un alto potencial para una posición de nivel directivo máximo, lo denominamos el realizador o ejecutante A. Este oficial

necesita varios requisitos previos si ha de subir la escala de antigüedad. Necesita educación. Un grado universitario es esencial. Escuela de postgraduado y Escuela superior institucional son requisitos deseables. Necesita experiencia operacional. El mando es esencial. Períodos adecuados de servicio en escuadrones, buques de gran calado y estados mayores que se desempeñan en la mar son requisitos deseables. Debe poseer experiencia de administración directiva, de preferencia en el complejo del Departamento de Defensa de Washington. A la par que estos períodos de servicio se necesitan para prepararse para la responsabilidad directiva de nivel máximo, el tiempo en el grado, que constituye la oportunidad para experimentar los períodos de servicio, está siendo comprimido. Tomando como patrón la Ley de Personal de Oficiales, el ascenso a capitán de corbeta corresponde en el 12º año de servicio activo y a capitán de fragata, en el 18º año. Hoy día los oficiales están siendo ascendidos a capitán de corbeta en su 9º año y a capitán de fragata en su 14º año. Se están acercando a la selección con tres a cuatro años menos de experiencia. Cuentan con menor oportunidad para lograr la calificación para avance o madurez en el grado presente.

Una faceta asociada de la carrera comprimida, y los frecuentes trasbordos para obtener experiencia calificativa, es la presión para aprender nuevas tareas en un mínimo de tiempo. Se requiere alrededor de un año para que un ejecutivo civil domine completamente su posición en una organización y para que haya establecido su imagen de autoridad. Pero entre los militares, donde la rotación es frecuente, existe presión sobre el individuo para que comprima este tiempo de familiarización mediante esfuerzo adicional, mediante sobretiempo y renunciando a hacer permiso. De este modo, el efecto, en tiempo y en autodesarrollo, del compromiso con su organización lo siente más intensamente el ejecutivo uniformado que el civil.

Prestigio

Un oficial militar de carrera no está en una posición ejecutiva de alta situación en los Estados Unidos. Algunos sociólogos explican que, en la sociedad estadounidense, donde la autoridad abierta se está convirtiendo en un objeto de menos-

precio, un uniformado simboliza esa autoridad y, por tanto, se le tiene en baja estima. Esta imagen lo retrata como inflexible, dedicado al empleo de la fuerza y a menudo incompetente, excepto en el combate. Dos encuestas realizadas por la organización Gallup anotaban a los oficiales de carrera por debajo de todos los profesionales, justamente debajo de los profesores de escuelas. Una encuesta de ex oficiales de Marina, todos graduados de la Escuela Naval, agregaba el punto de que ellos estimaban que la suya había sido una profesión de bajo nivel. Mientras más reciente era su experiencia en servicio activo, más fuerte era su convicción respecto a este punto.

Cuando la Marina era relativamente pequeña y sus oficiales mantenían una situación de grupo social relativamente aislada, esas actitudes públicas tenían menor importancia. Pero, puesto que el oficial militar ejecutivo ha pasado a ser parte de la estructura permanente de la sociedad, sus valores influyen grandemente en él. Y estos valores sirven para corroer su imagen a sus propios ojos así como también ante la opinión pública. En contraste, la imagen pública de los ejecutivos empresariales en la misma era post II Guerra Mundial, según lo revelan los mismos estudios, ha sido de creciente respeto.

Tensión

Hay presión para el directivo de nivel intermedio de clase A en la Marina, al igual que hay tensión para los ejecutivos civiles de nivel comparable. Rigen las tensiones constructivas del mando de organización. No existe un patrón de beneficio, pero sí existen patrones de desempeño operacional, administración directiva de recursos, acción administrativa y otros aspectos por el estilo, que están sujetos a frecuente y detallada inspección. Hay tensión relacionada con los resultados de las juntas calificadoras. Estas juntas, de las cuales el autor ha sido considerado por cuatro en otros tantos años, determinan en gran medida no sólo la selección propiamente tal para promoción, sino también las rutas de potencial para selección ulterior.

Hay tensión en la familia, como en la de los ejecutivos civiles, provocada por el tiempo que el marido dedica a la or-

ganización. Pero en el caso de la familia naval, se ve agravada por las prolongadas e irregulares ausencias del marido. Mientras más éxito tiene un oficial ante las juntas calificadoras, más puede esperar rápida rotación y puestos que propendan "al realce de la carrera". Estos puestos son primordialmente en la mar o, si son en tierra, son puestos de alta responsabilidad y alta tensión, generalmente en Washington. Se hace rápidamente evidente para la esposa que la recompensa por la selección simplemente significa una mayor oportunidad para descollar en los puestos más difíciles. Ya que las carreras están comprimidas, estas oportunidades se están sucediendo con escaso intervalo.

Mientras sesionaba recientemente una junta calificadora de comandantes, algunas esposas de estudiantes universitarios institucionales que se encontraban en la zona expresaron oposición o indiferencia ante la selección de su marido, pues estaban cansadas de las tensiones y separaciones del servicio en la mar. Un porcentaje similar de esposas, cuyos maridos estaban siendo considerados para puestos de mando, expresaron puntos de vista parecidos. Estos oficiales completarán 20 años de servicio activo. Con esperanza, la pérdida de respeto en el hogar por su compromiso con el servicio naval no empañará la eficiencia de su desempeño. Pero la tensión continuada, provocada por tales experiencias de la carrera, corroerá su compromiso con la institución y su deseo de alcanzar posiciones directivas de alto nivel en la Armada.

Salud

Los oficiales de Marina constituyen un grupo más joven y generalmente más saludable que la población general de ejecutivos. Esta situación es pre-concertada mediante elevadas exigencias médicas en el momento del reclutamiento y por la relativamente temprana edad en que se completan las carreras. No se dispone de estudios comparativos de incidencia de la enfermedad de "síndrome ejecutivo" para ilustrar una diferencia en los dos grupos. Algunos casos aislados sugieren que los efectos de su ocupación sobre la salud son los mismos para los oficiales ejecutivos que para los civiles ejecutivos. Por ejemplo, en 1966, se informó am-

pliamente sobre una epidemia de ataques cardíacos sufridos por oficiales navales de alto rango que ocupaban puestos exigentes.

Un ambiente ejecutivo es aquel en el cual, en grado máximo, se subviene a los demás problemas y necesidades de un hombre de forma que él pueda prestar su plena atención a la dirección de la organización. La práctica de dar al ejecutivo un estado mayor que lo libere del trabajo administrativo de rutina tuvo su origen entre los militares, y la encontramos cabalmente implantada en las rígidas estructuras de organización de los mandos militares.

La autoridad ejecutiva en los mandos militares y los puestos administrativos es algo que está en forma similar claramente definido. Aun cuando en el pasado esta autoridad ha estado circunscrita, y la flexibilidad puede haber sido imposible debido al limitado alcance de su autoridad, los estudiosos de organización encuentran evidente que el control en lo militar, en todos los niveles, está evolucionando desde la dominación a la persuasión, desde el mando centralizado a la iniciativa de la unidad.

La meta de esta evolución parece ser crear compromiso en la administración directiva en cada nivel en la estructura de organización. No existe un acuerdo categórico entre los escritores respecto a la naturaleza de esta nueva forma de autoridad y tampoco un término de uso generalizado para denominarla. Pero la transformación de la autoridad militar puede verse en cada fase del comportamiento organizativo, por ejemplo, la diferencia que se estrecha en privilegio y situación entre los oficiales y el personal de tropa, o el desarrollo de técnicas de dominio de conferencia desde unidades pequeñas aún hasta la Junta de Comandos en Jefe.

Esta es una transición con implicancias conflictivas para el oficial ejecutivo, A la par que está ejerciendo cierto poder en su elemento de mando, está ahora participando más en la autoridad de escalones superiores. Debe desarrollar técnicas de control de manipulación tanto sobre oficiales como personal de su mando aun cuando a diferencia de su congénere civil, tiene escasa o ninguna influencia sobre la selección de su "equipo". Inevita-

blemente, a medida que los buques y la sociedad cambian, nuestros oficiales y personal están cambiando y haciéndose más sofisticados.

Ambiente Personal

A bordo de un buque y, en cierto grado, en reparticiones de tierra, la Armada satisface algunas necesidades personales de rutina del oficial ejecutivo. Los Directores o Comandantes en Jefe, como directivos máximos, tienen ayudantes que cumplen estas tareas cuando ellos ocupan puestos que autorizan un estado mayor. A los comandantes de unidades grandes se les proporcionan automóviles para funciones oficiales. Pero fuera de estos casos, y particularmente en lo que concierne a asuntos familiares, un ejecutivo militar tiene pocas prerrogativas y no es liberado de estos problemas en un grado mayor de lo que lo es un hombre de tropa. Un individuo de clase A, un directivo máximo potencial, puede esperar experimentar más problemas familiares, ya que será rotado al mayor número posible de puestos que contribuyan a realzar la carrera.

Compensación

Podemos considerar la compensación ejecutiva en dos categorías, psicológica (situación) y material (económica). La posición de que el nivel de compensación económica puede ser un símbolo de situación no será rebatida, pues toda compensación otorga situación. Para fines de discusión, sin embargo, consideraremos los beneficios marginales, las prerrogativas ejecutivas o los símbolos de situación como compensación psicológica, mientras que el sueldo es considerado como compensación material.

Beneficios Marginales

La acción post II Guerra Mundial por parte del Congreso y del Departamento de Defensa ha corroído gradualmente aquellas prerrogativas que previamente existían. El espíritu de estas acciones ha sido democrático, reducir al mínimo las diferencias entre oficiales y personal de tropa, y conveniente, utilizar la envergadura misma de la población de las Fuerzas Armadas para lograr fines de

administración no relacionados con la Defensa. A manera de ilustración de este último punto, el Presidente llegó a preocuparse acerca de problemas del flujo del oro en 1960. Cuando redujo el número de cargas familiares que acompañan a los miembros de las Fuerzas Armadas a destinaciones en el exterior, el Secretario de Defensa Thomas S. Gates emitió una declaración en el sentido de que "...nuestra gente está acostumbrada al sacrificio".

No tendría objeto discutir en detalle los beneficios marginales en la materia de ambiente ejecutivo para oficiales. Los beneficios marginales están disponibles igualitariamente para todos los miembros de las Fuerzas Armadas y sus cargas familiares. En forma tan igual en muchos casos, como por ejemplo atención médica, economatos y viviendas fiscales, que un oficial de grado superior que hiciera uso habitual de ellos estaría aceptando una situación de segunda clase. Por ejemplo, mientras un civil hace sus compras en un supermercado moderno, espacioso y competitivo, si el oficial de grado superior aprovecha su "beneficio" de economato debe hacer sus compras en una tienda repleta de gente y con limitado campo de elección, aceptando una calidad mínima. El comentario más decidor respecto a los beneficios marginales en los últimos años fue la recomendación del Comité Hubbell en el sentido de eliminar la mayoría de ellos.

En vez de citar una larga lista de problemas de situación, lo que no sería constructivo, citemos dos reflexivos comentarios sobre este factor. Luego, por inferencia, puede quedar en evidencia el cuadro de situación del ejecutivo en la Armada.

En un artículo titulado "Un Llamado a las Armas... Para la Paz", en la "Harvard Business Review" de enero-febrero de 1960, escribió William H. Bines:

"La efectividad de los líderes militares está profundamente condicionada por el interés y situación que la sociedad civil concede a la profesión. En efecto, la sociedad obtiene aquello por lo que paga. Un público convencido de que una carrera militar es una profesión de baja situación crea apatía y hostilidad, elementos fundamentales para la inercia legislativa. La inercia legislativa perpetúa las universalmente reconocidas condiciones inferio-

res de empleo. Las instituciones armadas se ven entonces en la imposibilidad de competir efectivamente por personal de oficiales de calidad y el concepto persevera... Es ésta una profecía de auto-cumplimiento en acción. Una que se cumple de por sí como resultado del comportamiento de la persona que hace la profecía y cree en ella.

Como lo hiciera presente el Coronel Robert D. Heinl, hijo, del Cuerpo de Infantería de Marina (en retiro):

Es simplemente esto: una alarmante erosión de la situación, privilegio y confianza hasta ahora depositados en el cuerpo de oficiales ha tenido lugar ante nuestros propios ojos. Esta erosión ha desperdado difundidas quejas, frustración y aún amargura entre oficiales que han servido cualquier período de tiempo. Ciertamente ha desalentado de hacerse oficiales regulares a jóvenes de elevada calidad que eran postulantes potenciales. Al nivelar las distinciones entre oficiales y personal de tropa, ha impuesto graves impedimentos al mando.

Compensación Financiera

El oficial de Marina como ejecutivo recibe a lo largo de toda su carrera una recompensa monetaria inferior a la de su congénere civil. El Comité Hubbell estimó que el sueldo de un oficial era 7% inferior al de los ejecutivos civiles del Gobierno.

La Comparación

Aun cuando el ambiente de organización del oficial ejecutivo es satisfactorio y exigente, la Institución no intenta resolver sus problemas personales en un ambiente ejecutivo como lo hacen las organizaciones civiles. Además, tanto en símbolos de situación como en paga el oficial ejecutivo va a la zaga del civil. Así, aun cuando nuestros oficiales están en una posición en la cual muchas facetas de su ocupación son intercambiables con posiciones civiles, la vida del oficial es más exigente, el ambiente del oficial es inferior y la compensación pecuniaria se queda atrás. En una comparación codo a codo, debiéramos esperar que nuestros oficiales ejecutivos talentosos y pragmáticos lógicamente se resignaran y buscaran empleo en el mercado abierto de ta-

lentos para ejecutivos. Muchos oficiales están haciendo precisamente esto.

¿Son los que se están yendo, individuos de primera clase? La Dirección del Personal de la Armada tendría que analizar sus registros para decírnoslo. Pero hay algunos indicios de que así es. Los estudios académicos indican que esta atrición está concentrada entre aquellos oficiales con el más elevado puntaje escolarístico.

No obstante, la tasa de estos abandonos de la carrera no ha llegado aún a las desastrosas proporciones que podríamos esperar de una forma de "efectividad de costos" de abordar el problema. Sometemos a consideración que la fuerza que ha retenido a nuestros oficiales es su profesionalismo.

Cuando analizamos la ocupación del oficial de Marina encontramos en ella rasgos ejecutivos característicos. Merece un análisis más complejo. También encontramos que el oficial de Marina posee acabada pericia en el conocimiento del mar, de la tecnología que lo capacita para utilizarlo y de la habilidad para comandar buques de guerra en la mar. Esta combinación de conocimientos no tiene un equivalente exacto en ninguna otra ocupación. Además, encontramos que la ocupación del oficial está enteramente dedicada a la protección y servicio de la comunidad. Finalmente, encontramos que el oficial de Marina es un miembro de un grupo reconocido que hace cumplir sus propias normas y es capaz de conceder significativas recompensas. Significativamente estos factores se ciñen a una definición latamente sostenida de una profesión que Samuel P. Huntington expresa en forma concisa como: pericia, responsabilidad y corporativismo. Es el sentido de responsabilidad y corporativismo que constituyen las razones para que muchos individuos de primera clase (clase A) permanezcan como oficiales ejecutivos antes que abandonar el servicio para buscar un mejor ambiente y una más elevada compensación económica. Es éste un tenue asidero que depende para su fuerza del mantenimiento de un sentido de solidaridad, de elevadas normas y de recompensas significativas para el cuerpo de oficiales. El profesionalismo depende de un sentido de propósito, de un hábil empleo de su pericia en el inte-

rés de la nación. En el grado en que el corporativismo del cuerpo de oficiales se vea disipado, en el grado en que la Marina pierda identidad con el espíritu de responsabilidad para con la comunidad nacional, ahora bien, en ese grado se convertirán los oficiales de Marina justamente en otro grupo de ejecutivos compitiendo por puestos con las mejores condiciones de trabajo y mejor compensación. Entonces los individuos de primera clase (los A) abandonarán el servicio. Se mantendrán en él hombres menos calificados. En ese caso la condición de la Marina y de nuestra nación será grave.

La solución para el problema de retener personal de calidad superior para gestión directiva naval de máximo nivel debe procurarse en dos formas:

Reconocer la importancia del oficial ejecutivo ajustando su compensación a su nueva conciencia de las oportunidades competitivas que existen en los organismos civiles y la industria.

Renovar el profesionalismo del cuerpo de oficiales proporcionando más responsabilidad a los oficiales subalternos, pautas más elevadas de promoción, tiempo variable en el grado y situación permanente y recompensa por logros profesionales.

Al analizar estas formas de abordar el problema debemos tener presente que la industria ha aprendido que una elevada compensación bruta no es con mucho tan importante para el hombre que la obtiene como para el individuo que está uno o dos peldaños por debajo de él.

Compensación para el Ejecutivo

El recurso de un ejecutivo es su tiempo. Tomará en consideración la diferencia en perspectivas de compensación para la inversión de incrementos de tiempo en ocupaciones competitivas. Cuando sus costos de incrementos de tiempo produzcan rentas decrecientes con respecto a la inversión en una ocupación competitiva, cambiará de ocupación. Sus costos de incremento y las rentas esperadas serán diferentes en diferentes puntos de decisión en su carrera. De este modo, el programa para su compensación debe variar si es que ha de ser adecuada a sus necesidades.

Como ilustración de estos puntos de decisión, considérese a un oficial en el punto de los 10 años de servicios como tal. Probablemente ha completado su primer período de servicios en tierra y es Capitán de Corbeta recién ascendido. Sus hijos están entrando al colegio, su esposa está viendo por primera vez los efectos disociadores de reubicar a la familia. Sus responsabilidades, tanto en el trabajo como en el hogar, se están multiplicando. No se vería tan atraído por un aumento en la paga bruta o en los beneficios de retiro como por una recientemente ganada elegibilidad (mediante promoción) para mejores beneficios marginales. Por ejemplo: mejores medios de transporte de los enseres domésticos, ayuda para localizar y comprar casas, mejores beneficios médicos y dentales para la familia, o un programa asegurado de vacaciones anuales incluyéndose el pago de las vacaciones debidas que no se han tomado.

Igualmente, considérese a un oficial más o menos en el punto de los veinte (20) años de servicios como tal. Se encuentra en el punto de sus más elevados gastos financieros; sus hijos se están aproximando a la Universidad o se están casando. Se le está pidiendo que asuma responsabilidades directivas de máximo nivel. Como alternativa para su compensación bruta en servicio activo tiene la suma de paga civil más la pensión de retiro de la Armada. Consideraría una oferta de mayor paga bruta con su efecto sobre la futura pensión de retiro. También podría responder a un programa de ayuda universitaria patrocinado por la Armada para hijos de oficiales superiores en servicio activo. Si este programa otorgara la entrada por nominación de sus hijos al programa del NROTC (Centro de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva Naval), la Marina se beneficiaría en otra forma.

El programa regular del NROTC produce ahora menos oficiales con motivación de carrera que ningún otro. Pero los hijos de oficiales regulares tienen un índice de mayor comprometimiento con la carrera, sea cual sea el programa en el cual entraron al servicio como oficiales. De este modo, la nominación para este programa de hijos calificados de oficia-

les regulares mejoraría su efectividad en términos de oficiales de carrera graduados.

En términos de cuánto aumento de paga otorgar a un ejecutivo cuando se le asciende, se recomienda el programa ofrecido por el presidente de Du Pont. El hace presente que es necesario un aumento del 25% por ascenso para inducir a los hombres mejor calificados a aceptar y soportar la carga de mayores responsabilidades.

Profesionalismo

El comprometimiento profesional con la carrera se hace más fuerte en proporción al grado en que el oficial percibe que sus habilidades están siendo utilizadas. Esta conclusión de estudios sociológicos tiene impacto tanto para los oficiales subalternos como para los superiores. Una mayor participación en la responsabilidad por parte de los oficiales subalternos, tanto a flote como en tierra, mejoraría sus tasas de retención y permitiría a la Marina hacer de los oficiales superiores un grupo más exclusivo (y de situación más elevada). Por ejemplo, ¿por qué tiene que tener un escuadrón de aviación como jefe a un capitán de fragata, cuando muchos capitanes de corbeta podrían desempeñar exitosamente el puesto? Hay también muchos capitanes de fragata y de navío en el Departamento de Marina, que estiman que sus puestos no requieren a hombres de su preparación y experiencia. En el otro extremo del espectro, nada lesiona más a la retención y la moral que oficiales subalternos que están semiociosos. Una mayor utilización de oficiales subalternos en puestos de responsabilidad permitiría a la Armada tener un número más reducido, más cuidadosamente seleccionado y mejor compensado de oficiales superiores.

Un período más prolongado de permanencia en la zona de ascenso para el grupo de promoción de cada año aceleraría el ascenso para aquellos individuos de primera clase que maduran rápidamente, sin perjuicio para aquellos que están progresando a un ritmo normal. Este procedimiento agregaría flexibilidad al tiempo en el grado, reduciendo el requi-

sito de continuos y arduos períodos de servicios en puestos destinados al realce de la carrera. Conforme a este plan, el grupo promocional de un año estaría en la zona de ascensos durante tres años. En el primer año, 25% de los seleccionados situados dentro de la zona provenirían de este grupo; en el segundo año, 25%, y en el tercer año, 50%. Un oficial no sería "pasado por alto" hasta después del tercer año. En el momento de la selección, el oficial pasaría a ser miembro del grupo anual del nuevo grado correspondiente al año fiscal en que fue seleccionado.

Recompensas de mayor paga y situación debieran ser concedidas a los oficiales sobre la base de sus logros profesionales, así como de la antigüedad. De este modo, cuando un oficial toma mando, debe ser compensado por su responsabilidad adicional mediante recompensas en términos de las pautas nacionales de éxito de hoy. Una vez que haya completado exitosamente su período de mando, estas recompensas deben mantenerse como suyas en permanencia. Indudablemente hay otros logros profesionales merecedores de esa situación, los cuales serían designados luego de estudios del personal por el Departamento de Marina.

Estas recomendaciones son deliberadamente ilustrativas, más bien que detalladas, para estimular la reflexión acerca de nuevas formas de abordar la motivación ejecutiva. En estas áreas no siempre es posible una apreciación detallada de costos mediante un circuito de análisis de sistemas. Uno no puede relacionar con precisión el margen de diferencias de costos con el margen de producción (salida) cuando la producción es un factor humano tal como la habilidad para administración directiva. La razón nos dice, empero, que si nos hacemos más competitivos en motivación ejecutiva retendremos más individuos de primera clase, nuestra administración directiva será mejor y deberá haber ahorros compensatorios en eficiencia institucional.

Parte del costo de una mayor compensación ejecutiva se lograría reduciendo las cantidades de capitanes de fragata y de navío e implicando a oficiales más sub-

alternos en responsabilidades directivas. No debe haber un mayor costo en el NROTC como consecuencia de un programa de nominación directa de "Oficiales Subalternos de Marina" mientras que el posible mejor comprometimiento con la carrera entre graduados del NROTC constituiría una economía. Se hace presente que es aplicable el ejemplo de los programas para ejecutivos de gobierno y de la industria. Mejor ambiente y compensación para ejecutivos son económicos en términos de mejor administración directiva de la organización.

El oficial de Marina de hoy difiere de aquellos de períodos anteriores porque ha llegado a ser más orientado hacia la administración directiva y menos de un líder militar puramente. En esta evolución ha desarrollado características comunes a aquellas de los ejecutivos civiles. Se ha visto en gran medida influido por normas de comportamiento civiles. En el mismo grado se ha visto disminuido su aislamiento de la sociedad civil como un profesional naval.

El oficial ejecutivo de nivel directivo medio, capitán de corbeta o de fragata, ha adquirido conciencia de su oportunidad para obtener posiciones ejecutivas civiles en mitad de su carrera o en su primera oportunidad para acogerse a retiro. Los oficiales están haciendo esto en número significativo, y la única fuerza que ha impedido un éxodo general de talentos de máximo nivel ha sido el profesionalismo del oficial naval.

La Marina necesita retener sus más promisorios oficiales de nivel directivo medio para que se conviertan en directivos de máximo nivel de mañana. Para hacer esto tenemos que hacernos competitivos con las organizaciones civiles en términos de motivación ejecutiva, y debemos invertir la tendencia de disolución del profesionalismo de los oficiales.

Únicamente si la Armada es capaz de atraer y retener a los oficiales ejecutivos más distinguidos que un día ocuparán las posiciones directivas de máximo nivel, la Armada podrá estar en condiciones de influir en su propio futuro y en la seguridad de la nación.

Comentario sobre el artículo "Hombres en el Medio" de J. M. Purcell por el Capitán de Navío W. J. Maddock de la Marina de EE. UU.

Hoy día, como en otros años, el profesionalismo militar florece y decae en respuesta a condiciones imperantes que ora permiten, ora desalientan la dedicación libre de trabas a la profesión. Un gran influjo de oficiales transitorios, una tendencia al retiro prematuro y a una segunda carrera, la preocupación por la seguridad personal o familiar, la incertidumbre respecto al futuro, el interés en aspiraciones no militares: todo ello tiende a debilitar el profesionalismo. Por otro lado, la concentración del cuerpo de oficiales en un grupo con un propósito único, relativamente desembarazado de distracciones no profesionales o de preocupaciones por el futuro, alienta y refuerza aquellas cualidades que acentúan el profesionalismo.

A partir de la II Guerra Mundial, un significativo desafío al profesionalismo militar se ha hecho presente en la decadente autoridad de los militares frente a los civiles en el Gobierno y, principalmente, en el Departamento de Defensa, y en la notablemente incrementada diferencia entre los emolumentos de los empleados de Gobierno con relación a los de los militares.

La estructura de oficiales de la Armada se ha mantenido relativamente estable, mientras que el número de grados altos de servicio civil en la Institución Naval y en el Departamento de Defensa, en general, se ha inflado en forma pasmosa. Aun cuando podría argumentarse que, en un sentido altruista, la recompensa económica relativa y los niveles de estructura jerárquica son ingredientes de poca importancia en el logro de una vocación honrosa, las exigencias prácticas de dónde y cómo viven los militares en la comunidad, el nivel social en el cual sus familias están en condiciones de ubicarse, la oportunidad educacional que se ofrece a sus hijos, el atractivo social y financiero de lo militar para la juventud superior de la nación, no son consideraciones de poca monta.

En la medida en que la pericia y la dignidad del profesionalismo militar se

ven corroídas, del mismo modo se ve afectado el espíritu de la profesión; quizá aquí reside el mayor peligro, pues es este intangible, el espíritu militar profesional, el que debe proveer la elasticidad y la tenacidad para capear el temporal. La preservación de este espíritu es la tarea de los oficiales más antiguos de las fuerzas armadas y es evidente, por las acciones de estos oficiales en años recientes, que están resueltos a hacerlo así.

Es esencial, sin embargo, que los líderes políticos reconozcan la importancia del espíritu militar profesional, pues, por las mismas leyes y costumbres de nuestra democracia, el militar se yergue desnudo y vulnerable ante los caprichos pasajeros y extremos emocionales del sector civil, particularmente cuando algún prócer público decide "sacar provecho o descatacarse" a expensas de los militares.

En mayor o menor grado, el militar, a través de los años, ha poseído un espíritu de cuerpo; un conocimiento de su categoría especial aparte del mundo civil, con una afinidad casi como una orden religiosa. Este espíritu de cuerpo, este sentimiento de que se mantiene apartado del torbellino de la vida cotidiana, ha sido un importante elemento en el logro del profesionalismo, pues junto con él estaba el sentir de que los militares no tenían necesidad de batirse con dientes y uñas para ganarse la vida, para lograr una situación, para alcanzar un nivel de vida razonable, para obtener seguridad en la ancianidad, que nuestros estadistas reconocían "la integridad de la profesión".

En esta atmósfera, el profesional militar podía dedicar, y dedicaba, su vida a los más elevados ideales del profesionalismo, contento de no tener que estar vigilando recelosamente al sector civil. Con el conocimiento de que su contrato con su país sería cumplido a la letra, dedicaba gustosamente todas sus energías a su profesión, sin preocuparse mayormente de un fondo de reserva que le permitiera sortear peligros imprevistos. Las fuerzas que tienden a corroer la atmósfera del espíritu de cuerpo aparecen como nunca más vigorosas que antes. Empezando con la reacción general de la desbandada tropa ciudadana de la II Guerra Mundial y su popularizada crítica de las cosas profesionales, seguida estrechamente por los ataques políticos centrados en la publici-

dad contra partes del establecimiento militar, el constante cercenamiento de "privilegios" militares de larga existencia, la intromisión política en las listas de promoción, las escalas de paga descendentes, el comprometimiento de sistemas de pensiones tradicionales, la aparición del estratega-científico, la gran desviación del control militar a oficinas y agencias civiles de múltiples capas, todo esto ha debilitado el espíritu de cuerpo que constituía una clave para el logro de total dedicación al profesionalismo.

Un factor que se destaca mayormente cada año es la tendencia de muchos a no considerar la carrera militar como una carrera de toda la vida. Tradicionalmente, un sistema liberal de retiro, con seguridad y beneficios, ha sido la recompensa para el soldado que dedicó su vida a su país, que se expuso al peligro como rutina y que soportó penas e injusticias durante su carrera que no se esperan de un civil. Este retiro se concedía gustosamente, y con la debida apreciación, en años ya pasados. El miembro retirado de las Fuerzas Armadas no tenía que pensar muy profundamente respecto a una vocación después del retiro. Habiendo consumido la mayor parte de su carrera las más de las veces, necesitaba unas verdaderas vacaciones físicas. En estas circunstancias, su carrera militar podía ser considerada como un esfuerzo de toda la vida con muy poco más por delante, excepto un retiro para el ocio. En la era post II Guerra Mundial encontramos mucho que ha cambiado, pero la pauta de retiro prematuro se mantiene fundamentalmente igual, un anacronismo que socava el profesionalismo. La combinación de un período de vida más largo y de mejor salud, beneficios de retiro que se enanizan, costos de vida crecientes, una posición militar de menor categoría, elevados niveles de desgaste (atrición), inflexibilidad de la estructura jerárquica, son todos aspectos que han tendido a promover en los militares el sentir de que la suya no era una carrera para toda la vida y de que se encontraban, en efecto, en un período de transición que llevaba a una carrera permanente después de retirarse de las Fuerzas Armadas.

La tradicional estructura orgánica militar, es esencialmente una pirámide que refleja la cadena de mando fundamen-

tal, tipo de línea, necesaria para un efectivo control táctico. Hoy día, sin embargo, el militar es responsable por sí, y está dedicado a una multitud de funciones que se superimponen a la función táctica substancial en este complejo de otras funciones, en forma tal que las responsabilidades deben engranar y responder a estructuras orgánicas civiles tanto en el Gobierno como en la industria.

En una era en que la ciencia, el talento técnico, el sofisticado sistema de control y la comprensión política influyen fuertemente a todos los asuntos militares y en que la economía y la efectividad de costos están en el primer plano, la flexibilidad de la estructura orgánica parecería obligatoria. Los militares no pueden darse el lujo de prescindir de oficiales especialmente talentosos simplemente porque no llegarán a ser oficiales de insignia y generales. El país no puede darse el lujo de acoger a retiro con pensiones a individuos capaces, cuando, por poco más, se puede conservar sus servicios plenos. La industria no funciona así, ni tampoco el Gobierno. Es igualmente importante que lo militar funcione de manera que se obtenga el mismo rendimiento del potencial humano que en otras actividades.

El actual concepto orgánico, en que los totales en cada grado se fijan por ley, y el estricto sistema de eliminación, que practica la Armada para asegurar un saludable flujo promocional, rápidamente establece que el oficial de carrera corriente se verá forzado a abandonar el servicio activo antes de su 50º cumpleaños. Este oficial corriente está altamente entrenado, con un acervo de experiencia que puede ser de gran valor para el servicio. Las más de las veces posee educación avanzada en escuelas institucionales y/o en instituciones civiles, y hasta es probable que posea un grado universitario avanzado. Con frecuencia es una verdadera autoridad en algún campo especializado y, aun más que eso, está habituado a aceptar responsabilidad y a ejercer autoridad. Este es el oficial que se ve forzado a abandonar el servicio, no en razón de deficiencias profesionales, de desempeño mediocre o de alguna debilidad específica, sino más bien porque la maquinaria del sistema tiene que ser servida. Se hace a expensas de un cre-

ciente gravamen previsual, principalmente para dar cabida al ingreso de oficiales más jóvenes en la base de la pirámide, los cuales se encontrarán en la misma posición en un tiempo más. Y probablemente más penoso que todo esto es que la experiencia y los conocimientos que poseen todos estos retirados no se puede comprar por "amor ni dinero". Esta ciertamente parece ser un área para más flexibilidad y nueva reflexión.

Una nueva consideración puede muy bien tener como su objetivo el desarrollo de un sistema que provea una plena oportunidad de carrera para aquellos que no llegan a los más altos grados del servicio. Dicho sistema bien podría incluir disposiciones para que los individuos se detengan en determinados niveles si sus capacidades así lo sugieran, sin el estigma de ser eliminados. También parecería ventajoso desarrollar un nexo más estrecho entre los miembros uniformados del departamento militar y el sector no uniformado, de manera que pueda lograrse pleno aprovechamiento y explotación de personal militar entrenado y experimentado. Si es necesario que un individuo "se saque el uniforme" en razón de la necesidad de ascender a personal más apto tanto operacionalmente como desde el punto de vista del mando, a ese "profesional" bien podría calzársele en el ala civil del departamento. El profesionalismo es la base de la efectividad militar y, en una época en que la seguri-

dad nacional depende de esta efectividad, encontramos muchas cosas que producen erosión.

Mucho pueden hacer las propias instituciones armadas. Los necesarios requisitos de reforzamiento de la pericia, de acentuamiento del prestigio, de espíritu y corporativismo robustecidos, de mejorada posición económica y social, importantes para el profesionalismo, aun cuando dependen de influencias y opiniones externas, sólo pueden, en último análisis, seguir el rumbo que las propias instituciones armadas les fijan, sea deliberada o accidentalmente. Debemos considerar algunas desviaciones básicas con respecto a nuestra forma de actuar, por muy arraigadas que ellas estén. Políticas dinámicas, imaginativas y aún audaces pueden elevar los factores que contribuyen a un profesionalismo más fuerte. No vacilemos en romper las ataduras de conceptos añejos de organización y estructura cuando sea necesario, echando a un lado las conveniencias numéricas, en particular, y comprendiendo que lo que realmente debemos hacer es atraer vidas completas, no simplemente partes de estas vidas.

El profesionalismo estará en ascenso cuando los militares crean plenamente, y practiquen, el axioma de calidad antes que de cantidad, y cuando el orgullo en el profesionalismo militar sea equivalente al de otras profesiones.

