

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

# **LAS FUERZAS ARMADAS: UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA ANTE LOS ESCENARIOS DE FUTURO**

## **LAS FUERZAS ARMADAS: UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA ANTE LOS ESCENARIOS DE FUTURO**

Por JESÚS IGNACIO MARTÍNEZ PARICIO

No se discute que la caída del Muro de Berlín es y será el punto de referencia para describir un antes y un después en las relaciones internacionales. Las elegantes teorías que regulaban el viejo y antiguo orden está dejando paso a un sistema nuevo que se caracteriza por la inseguridad, la complejidad y la contradicción. Las Fuerzas Armadas y más todavía las principales organizaciones militares, OTAN y UEO, se han visto afectadas de manera fundamental por esta circunstancia.

Debe reconocerse que, en general, las Fuerzas Armadas de los países avanzados se encuentran inmersas en una crisis importante. Crisis compleja, pues incide en aspectos fundamentales. La desaparición del Pacto de Varsovia, el desmembramiento del bloque socialista, la transición de las economías socialistas, la aproximación de los países de la Europa Central y Oriental a las instituciones de la Europa Occidental están modelando un nuevo escenario de riesgos y amenazas cada vez más difuso. Todos los manuales y la mayor parte de los ensayos que dan cuenta del panorama internacional de final de siglo parten de esta premisa.

No obstante, en términos de organización, la guerra en El Golfo puso de manifiesto las contradicciones de unas instituciones militares que habiendo sido diseñadas para operar en unos escenarios y bajo unas disposiciones legales apenas discutidas, tenían que operar bajo exigencias políticas que como poco ponían en cuestión su eficacia, dejando *desarmados* a quienes debían tomar decisiones inmediatas sobre el terreno, o

sobre el mar (1). Se pudo comprobar la dificultad que suponía movilizar un pequeño contingente para participar en unas operaciones que se asumían como limitadas. Esta situación resultaba ser todavía más excéntrica cuando se produjo en organizaciones militares que se caracterizaban por contar con recursos abundantes y apoyos de todo tipo.

En la actualidad, las Fuerzas Armadas de los países avanzados tienen que hacer frente a una crisis importante. Una crisis que se plantea en planos diferentes. Por un lado deben responder a la pregunta de ¿cómo organizarse para cumplir con sus múltiples funciones?. Las funciones clásicas de los ejércitos parece que quedan relegadas a un plano secundario pues resulta incómodo hablar de guerra en los tiempos que corren. Una institución que se organiza alrededor de este objetivo, que recluta y forma a sus miembros en este sentido, sin embargo termina viendo que resulta embarazoso manifestarlo de una manera explícita. Frente a este objetivo tradicional, aparecen destacadas las nuevas misiones, con llamativa pujanza, por lo menos en la parte simbólica y publicitaria de los mensajes que se lanzan (2). Una labor nada fácil será integrar lo uno y lo otro sin que se desbarate ninguno de los dos objetivos. Deberá hacerse sin tardanza pues puede que se hipoteque el futuro.

Si la cuestión que trata de la organización es importante, otras cuestiones no lo son menos (3). Por un lado la tarea de adaptación de la organización militar a las nuevas tecnologías por lo general se ha terminado por

- 
- (1) Cabe señalar el desconcierto producido en los Estados Mayores franceses que tenían que organizar las operaciones bajo la exigencia de sus políticos. Estos les reclamaron, poco menos, que la intervención de las tropas francesas se tendría que saldar sin bajas. La recomendación era todavía más excéntrica cuando por esas mismas fechas se hicieron públicos algunos informes sobre la siniestralidad de los jóvenes franceses en las carreteras, que apenas tuvieron repercusión alguna entre esos mismos políticos. La situación por lo que se va sabiendo no fue muy diferente a la del resto de países participantes en las operaciones.
  - (2) No deja de ser llamativo que se insista con tanta insistencia en lo de *nuevas misiones de los ejércitos*. La historia de esos mismos ejércitos deja bien claro que estas contribuciones se llevaron a cabo siempre que fueron requeridos para ello. Está claro que no se puede arrinconar a la historia. Por otro lado, habría que ver si la promoción de esos profesionales sigue haciéndose en estos mismos términos o por el contrario tienen más importancia otras actividades como las de gestión internacional y participación en nuevas misiones.
  - (3) Parece que existe el acuerdo que la organización de las nuevas Fuerzas Armadas se caracterizarán por su movilidad, deberá facilitar la integración con otras organizaciones y, por último, será más reducida. El análisis comparado con otras organizaciones institucionales de carácter civil demuestra que si los dos requisitos señalados en primer lugar terminan por conseguirse, no sin problemas, el último resulta ser el más complejo y el que

resolver con cierto éxito, la perfección es inalcanzable por definición. Lo mismo ocurre con la adaptación de manera casi constante de las doctrinas de empleo de los hombres y los recursos. Los nuevos escenarios y los nuevos riesgos y amenazas a los que hay que hacer frente añaden nuevas prisas a estas exigencias.

Por razones de especialización de quien redacta estas páginas, pero también por la importancia del hecho en sí, a todos los factores de crisis anteriores debe añadirse otro que hay que considerarlo de trascendencia no menor. Se podría decir incluso que es uno de los factores más importantes a la hora de explicar la crisis que se está viviendo.

Las organizaciones militares de las sociedades avanzadas y los militares de carrera deben definir el nuevo concepto que necesariamente deben poseer sobre su propia esencia. Los elementos simbólicos cobran así la mayor importancia en unas organizaciones que se presentan como punteras en cuestiones de alta tecnología. Esto lleva aparejado otro problema. El modelo de carrera se pone en cuestión. Los criterios de reclutamiento de los militares de carrera ya no podrán ser los mismos. Menos todavía los de promoción de esos militares que hacen de la milicia su profesión. Antes o después también llegará a la milicia la crisis que ya está bien asentada en la población laboral civil, asumida no de buena gana, con la excepción por ahora y cabe esperar que por poco tiempo, de los funcionarios de la administración, del concepto de profesión para toda la vida.

Debo reconocer que estos factores de crisis no tienen su origen en las acciones que se desarrollaron en el Golfo Pérsico y que se consolidaron después con la participación en operaciones de mantenimiento de la paz. Eran situaciones que se comenzaron a presentar mucho antes. No es cuestión de dar cuenta de cómo se comenzaron a plantear estos asuntos en tiempos de la Guerra Fría, a raíz del fracaso de la potencia militar nor-

---

plantea mayores problemas a los gestores que tienen que llevar a cabo el cambio. Además, en este caso, la historia nos dice de nuevo que en pocas ocasiones se han conseguido los objetivos perseguidos por la desmovilización cuando hubo que hacerla. Puede ocurrir que la reducción exija aumentar el número de puestos de gestión y administración, mientras que deben reducirse las plantillas de los puestos de acción, al tiempo que se refuerza el carácter temporal y limitado de su participación, quedando recortadas para no pocos las posibilidades de hacer carrera en la organización. Como se está viendo en el mundo civil, el proceso es irreversible por ahora y por unos cuantos años más por venir. No quedará más remedio que dejar bien sentado y explicar con contundencia la realidad. Tampoco estará de más ir pensando que ante nuevas situaciones, aparezcan nuevas formas de reivindicar derechos adquiridos, reales o creídos.

teamericana en Vietnam, o con las consecuencias que se dedujeron en las operaciones de Las Malvinas, por citar las más significativas en cuanto a su publicidad (4).

Parte de lo escrito hasta aquí está tomado de forma casi literal de un viejo ensayo sociológico sobre el soldado profesional (5). Las tendencias difusas que descubrió Janowitz en la organización militar norteamericana de la época quedaron bien explícitas cuando el escenario cambió. Aunque de una manera forzada habrá que insistir en la idea de que los procesos sociales también son convergentes y que, en cualquier caso, los fenómenos sociales nunca son lineales pues son cíclicos. Va de suyo que estos dos supuestos parten de otro principio no menos importante: en ningún caso se puede partir de una *hora cero*. Esta circunstancia es posible nada más que cuando se plantea en términos normativos, o como exigencia de intereses concretos. La historia y el vivir cotidiano terminan dejando las cosas en su sitio.

Hay que insistir que la crisis y en los términos globales a los que hace referencia más arriba responden a una situación privilegiada de la que participan muy pocos. Por lo pronto se produce en los ejércitos modernos y, por tanto, en las sociedades avanzadas. Es una crisis provocada por el progreso, por la presencia de la racionalidad en la vida cotidiana y, además, es una consecuencia más de los *dividendos de la paz*.

Es una situación positiva pues cabe suponer que la salida de ella supondrá un estadio superior de eficacia y racionalidad en todos los sentidos. No cabe duda que en términos particulares, sean individuales o de grupos concretos, los efectos de la crisis puede llegar a plantear problemas importantes. De hecho algunas soluciones afectan a los proyectos de muchas personas y sus vidas privadas se ven afectadas por ello. No pocas expectativas quedan frustradas para siempre y las ilusiones de no pocos desaparecen en aras del bien colectivo. Los llamados a gestionar los cambios que se anticipan deberán tener también muy presentes estas realidades minúsculas, nada más que en cuanto a su magnitud respecto a la tota-

- (4) De nuevo habría que acudir a la historia, en este caso la que cuenta los fracasos y las derrotas, para comprobar que una vez más debe reconocerse que "nada nuevo hay bajo el Sol". El viejo principio científico que afirma que se aprende más de los errores que de los éxitos no está lo suficientemente presente en los procesos de formación, en el análisis y en la planeación.
- (5) Se trata de la obra seminal y desaprovechada de Morris Janowitz, "*El soldado profesional*". Editado en castellano por primera vez en Buenos Aires, en 1967. La edición original corresponde a 1960. El Ministerio de Defensa también la ha publicado recientemente.

lidad, pero que serán fundamentales para conseguir el éxito perseguido, si es que realmente se quiere conseguir(6).

Las Fuerzas Armadas de las sociedades avanzadas tienen que hacer frente a la crisis planteada, resumida, en los términos en los que se ha hecho hasta aquí. Los militares, en cuanto profesionales, deben encarar esa crisis y vivir en ella. Deberán saber gestionar la crisis.

El reto al que se tendrá que hacer frente será conseguir el equilibrio entre tres procesos. Por un lado, la estabilidad de la organización. Va de suyo que la eficacia desaparece si cada tanto tiempo hay que volver a definir el organigrama y las competencias de cada cual. Esa estabilidad no podrá ser en ningún caso rígida, deberá permitir su adaptación a los cambios de objetivos, a los cambios tecnológicos, o a los nuevos recursos humanos con los que tendrá que contar, es el segundo elemento (7). En

---

(6) Llama la atención la intensidad dedicada en el esfuerzo por dar a conocer la nueva realidad hacia la que se va. Lo que ya no queda tan claro es que se esté haciendo un esfuerzo semejante para explicar los esfuerzos a realizar, para solicitar nuevos sacrificios, para preparar la incorporación a la vida civil de los que sobran o simplemente los que son reclutados de manera temporal. Los que llevan ventaja en estos asuntos insisten que buena parte del éxito y del fracaso del nuevo modelo que se creó en su momento radicaba en la satisfacción de los que se iban y sobre todo de los que se quedaban. Unos y otros se convertían en el mejor reclamo, o en la contra propaganda más eficaz y barata. Parece obvio reconocer que el mejor programa de reforma se vendrá abajo si los que deben llevarlo a cabo no se encuentran satisfechos, suficientemente motivados, o si no lo consideran como propio.

Por otra parte, uno de los riesgos de las organizaciones institucionales burocratizadas, *profesionalizadas*, puede ser que todo su esfuerzo se dedique a conseguir lo que Ivan Illich denominó como "asegurar el segundo umbral". Para alcanzarlo el objetivo es hacer todo lo posible para que ningún funcionario tenga la osadía de hacer algo que rompa con lo establecido y, por ello, exija replantear los procesos conocidos. La innovación estará penada y se premiará la rutina que asegura la ausencia de conflictos. Es la negación de la actitud profesional en sentido estricto. El distanciamiento con la institución, justificado como forma de garantizar la eficacia, o la rotación excesiva en los puestos de gestión, explicado además en términos que pretenden garantizar la equidad en la toma de decisiones, son razones que explican la sólida existencia de no pocas instituciones poco eficaces.

(7) Uno de los principios básicos de la supervivencia de las organizaciones eficaces es saber sacar provecho a los recursos limitados. Todos los son. Si no lo son, son costosos. Esa limitación se compensa con los estímulos de logro y afecto, en los términos analizados por McClellan en su obra "*La sociedad ambiciosa*", que aporta la organización a sus miembros, fijos o temporales. Aunque los estímulos materiales son importantes, no son, ni podrán ser los únicos. Es cuestión de seleccionar a las personas con los perfiles adecuados. Subir los niveles de exigencia y calidad no deja de ser un objetivo deseable, pero poco probable de alcanzar cuando las remuneraciones van a ser escasas o por lo menos no muy elevadas. La movilidad de los recursos, además de solucionar problemas coyunturales en cuanto al exceso de personal, supone además un ahorro en formación pues se puede atraer, si los estímulos son convincentes, a profesionales que se necesitan en momentos determinados.

tercer lugar, la flexible rigidez deberá permitir además la movilidad de los recursos materiales, humanos y conceptuales. Movilidad que deberá estar en consonancia con la estabilidad necesaria señalada al principio.

Al considerar la movilidad de los recursos humanos se insiste en los que son propios de la organización. Sin embargo no habrá que olvidar que la necesidad de movilidad individual puede entrar en conflicto con los intereses de ese profesional en su condición de miembro de un grupo familiar, en el caso de que se de esta circunstancia. El arraigo de un miembro del grupo puede hipotecar el futuro profesional del otro por los costes económicos, sociales o afectivos que puede suponer romper con la estabilidad de la familia a la que se pertenece (8).

La situación de crisis en las organizaciones militares se produce por razón de los cambios externos. Es una de las explicaciones posibles. En otro plano, parte de la crisis debe entenderse también en términos del progreso científico que explica la gestión de las decisiones. El conocimiento científico descubre realidades ignoradas hasta entonces, no tanto porque no existieran, como por ser poco conocidas.

El enfoque reduccionista en los más diversos campos de la ciencia, del que tantos beneficios teóricos y prácticos se han obtenido, está dejando paso a un planteamiento teórico donde prevalece la incertidumbre y donde se debe *gestionar el caos*. Los modelos simples de acción-respuesta están dejando paso a modelos donde cada parte depende del todo y éste

---

Como se puede deucir los cambios que se anticipan son profundos, tanto para lo militar como para el resto de la sociedad española. Suponen asumir nuevas actitudes y comportamientos ante el trabajo.

- (8) Es evidente que las instituciones y las organizaciones deben cumplir también ciertos objetivos sociales en beneficio de sus miembros, pero en ningún caso están llamadas a solucionar los problemas planteados a sus miembros que están provocados por la interferencia de intereses ajenos. Sin embargo, la interferencia de estas circunstancias exógenas en los miembros de las organizaciones cobrarán cada vez mayor importancia en su rendimiento y eficacia.

En el caso de las Fuerzas Armadas, la incorporación de la mujer añadirá situaciones cuando menos confusas pues la condición de madre la obligará a responsabilizarse de la familia en términos afectivos que entrarán en colisión con sus obligaciones profesionales. Por más que se quiera ignorar, las pautas culturales no se cambian por decreto.

Por otro lado, la incorporación de la mujer casada al mundo laboral, que será cada vez mayor, planteará problemas de estabilidad familiar que pueden llevar a trastocar algunos proyectos de carrera militar si éstos exigen una movilidad importante.

depende a su vez de cada una de las partes. Del análisis de relación se pasa al de la interacción (9).

Como indica Nieto Alba, en la *gestión en la estabilidad* todos los elementos del sistema tenían un único objetivo que a su vez era claro. Las decisiones que se tomaban estaban encaminadas, por lo menos en el plan inicial, a maximizar los resultados con recursos escasos. Las decisiones correspondían únicamente a la autoridad que detentaba el poder. Se actuaba a reglamento. Cada problema tenía su respuesta y no existía ninguna otra posibilidad. Fuera de lo reglamentado nada existía. La acumulación de experiencias legitimaba las acciones. La gestión en este tipo de sistemas se limitaba a mantener o a recuperar el equilibrio con su medio (10).

La *gestión en la inestabilidad débil*, por seguir utilizando las ideas citadas, el objeto aislado deja paso a su valoración y visión integrada, de conjunto. En esta situación predomina por tanto la información, la comunicación y el conocimiento. En términos económicos, la importancia del capital y el trabajo dejan paso a la energía y a la información. Entre otras cosas porque, en general, capital y trabajo han alcanzado en las sociedades avanzadas niveles de alta productividad debido a la formación acumulada.

---

(9) En esta parte me apropio de las ideas desarrolladas por Ubaldo Nieto Alba en su obra *"Historia del tiempo en economía. Predicción, caos y complejidad"*. Editada por McGraw Hill, en Madrid y en 1998.

Por lo que se me alcanza, la teoría económica está haciendo esfuerzos considerables por incorporar la variable caos a sus cerrados y sofisticados modelos de predicción que tantos errores han producido al insistir en las predicciones bajo el principio *ceteris paribus*. El intento es de lo más sugestivo. En cualquier caso no resulta fácil introducir la variable tiempo en los modelos estáticos que todavía se manejan en las ciencias sociales.

(10) La burocracia, estudiada por Max Weber, cumplió de manera eficiente sus objetivos. En su momento supuso un avance considerable y permitió la consolidación de un imperio tan complejo como fue China. Lo importante era la norma, no el espíritu. Se evitaba así errores propios de la interpretación personal, que podría ser interesada. Facilitaba la toma de decisiones. Aseguraba *un* orden y *una* estabilidad. Los cambios, si los había, eran consecuencia de la crisis y de la crítica exterior, en ningún momento de la evaluación de resultados elaborada por los propios burócratas. Esta evaluación siempre era positiva pues normalmente se cumplía con lo establecido.

Las consecuencias de este estilo de gestión, también estudiado por Max Weber, fue que en China no se desarrolló una sociedad moderna como la que se ha producido en Europa, a pesar de contar mucho antes que Europa con recursos y habilidades suficientes para ello. Esa sociedad moderna y que avanza fue posible nada más que en Europa porque aquí se asentó dos principio básicos para el progreso: la confianza en los otros, y la autoevaluación.

En términos sociológicos se podrían resumir estas dos variables en una: *interés* (11).

Las decisiones se aceptan no tanto por razón de la autoridad como por ser resultado de la información contrastada. Señala Nieto Alba que en este tipo de organizaciones "se tiende a sustituir las jerarquías por redes y los departamentos por procesos, y el culto por el rango tiene que dejar paso al culto por la tarea" (12). Los cambios de la organización se deben a razones que suponen evolucionar de acuerdo con las exigencias del medio. Un rasgo que caracteriza a este tipo de organizaciones es que son *capaces de aprender* (13). La organización no es un ente abstracto pues termina por estar formado por grupos de personas.

Como demostraron las investigaciones que se realizaron durante la Segunda Guerra Mundial, la importancia del grupo, la solidaridad del

- 
- (11) Aunque de manera limitada, los trabajos realizados en colaboración con Eulogio Sánchez sobre los participantes en misiones de paz, tanto soldados como militares de carrera, así como los trabajos que viene acumulando la Dirección de Servicios Técnicos del Cuartel General del Ejército del Aire demuestran la importancia creciente de esta variable. Además es una variable condicionante del éxito profesional, así como la satisfacción personal. Ocurre en algunos casos que ese interés es claramente materialista que pretende resolver nada más que sus problemas personales. Se ha podido comprobar que incluso en estos casos, que cabe suponer se encuentran alejados de los intereses de la organización militar en la que se integran, son buenos profesionales.
- (12) Como ya se ha dicho más arriba, la historia y los documentos elaborados por la justicia militar al dar cuenta de los fracasos y las derrotas estrepitosas ponen de manifiesto la ausencia de estos requisitos de racionalidad. Demuestran que el fracaso fue debido por el abandono de la conducción de las acciones en manos de malos burócratas. Estos males nada tienen que ver con el tiempo histórico en el que se producen, o con las circunstancias políticas del momento. Dos ejemplos distantes en el tiempo, pero no muy distintos, se pueden ver con desigual tipo de información, en el *Informe Picasso*, y en el trabajo "*Los chicos de la guerra*", que da cuenta de los problemas que explican en buena medida la derrota de las tropas argentinas durante el conflicto de Las Malvinas. Los dos fracasos tienen los mismos antecedentes y parecidas explicaciones.
- (13) El cambio no tiene que suponer un comenzar desde cero. Se ha indicado que no se puede partir de cero y menos hacerlo cuando interesa. No es cuestión de entrar aquí del interesante trabajo de Edward Shils cuando analizó la diferencia entre *tradición* y *convención*. Las convenciones pueden y deben cambiarse cuando cambian las circunstancias en las que se desarrollaron. En cambio los elementos que adquieren el significado de tradiciones pueden plantear problemas importantes que reducen la eficacia del grupo afectado. Como demostró este autor, lo que abundan en las Fuerzas Armadas - era el motivo de su trabajo - son convenciones que en no pocos casos se proponen de manera interesada como tradiciones sin serlo en sentido estricto. Esto se produce por la acción interesada de algunos grupos o personalidades. Esta situación avisa del riesgo importante que puede darse en todo proceso de tránsito. Puede ocurrir que el dominio de la organización recaiga en un *grupo selecto* que imponga sus intereses corporativos a los demás.

grupo, el sentimiento de pertenencia al grupo resultó ser una de las armas de mayor eficacia. Son conclusiones obtenidas con instrumentos de medida propios de las ciencias sociales. Los consejos de viejos pensadores sobre la materia ya lo habían destacado con mucha antelación y a su manera (14). Hay que insistir que muchas de las cosas eran conocidas antaño. La pregunta que habrá que contestar en algún momento es por qué conocimientos tan exactos no se llevaron antes a la práctica, desaprovechando de esta manera recursos y esfuerzos de muchos.

Las explicaciones teóricas describen el modelo de organización futuro y señalan uno de sus rasgos principales. La responsabilidad personal de cada individuo, al margen de la posición que ocupa en el organigrama, es la variable que garantiza la eficacia de la organización, sea grande o pequeña. Se podrá decir que esta exigencia siempre ha existido. Los Códigos de Justicia se fundan en buena media en este principio. Cada uno es responsable de sus actos y da cuenta de ellos ante los demás. La diferencia estriba que en la gestión burocratizada la responsabilidad se recibe porque es otorgada por la autoridad y, de buena o mala gana, se tiene que pechar con ella. En el modelo de gestión que se avecina, la responsabilidad es asumida de manera voluntaria.

Pero hay más. Se asume la responsabilidad porque se observa en todos los instantes de la relación profesional, que los demás también asumen su propia responsabilidad y son consecuentes con ella ante los demás. La confianza además de ser horizontal, es vertical. Se confía en el superior y esa confianza es recíproca (15). La solidaridad en la organización no es mecánica, es orgánica.

La experiencia y la historia dicen que no han faltado organizaciones donde la relación se daba nada más que en un sentido. Esa misma experiencia dice además que esas organizaciones alcanzaron el éxito en determinadas ocasiones. Analizando con detalle esas ocasiones se puede ver

---

(14) En la parte que toca, la encuesta que aplicamos, el autor de estas páginas y Eulogio Sánchez, a los soldados de una Agrupación en Bosnia, como no podía ser de otra manera, también llega a la misma conclusión. El *grupo primario* es relevante para mantener la moral del soldado individual. El problema se plantea cuando la estructura del grupo informal no coincide con la del grupo operativo, formal. Es un reto al que tendrán que hacer frente los encargados de formar los grupos.

(15) Hay que insistir que tanto en los resultados que se obtienen de las encuestas en Bosnia, como de los trabajos en el Ejército del Aire, la variable *confianza* es otra de las variables que explican un mayor número de conductas, comportamientos y opiniones de los entrevistados.

que eran poco conflictivas. Cuando la tensión se generalizaba, o cuando desaparecía el elemento clave de la organización, el mando, la organización se desmoronaba. Es sabido que la autoridad y la legitimidad carismática no se puede transmitir. No cabe la herencia carismática.

El grupo eficaz existirá cuando se de la doble integración vertical y horizontal. La disciplina debe ser asumida, ya no basta con ser aprendida a través del ejercicio del premio-castigo (16). La integración del grupo se realiza entre líderes, que son al tiempo gestores, y sus *seguidores*.

La experiencia señala que las organizaciones deberán moverse cada vez más por el sentido del objetivo que se persigue, que por las propias normas que regulan su funcionamiento. Hay toda una vieja tradición militar donde se reconocía que el *saber manera* terminaba garantizando el éxito de la acción emprendida (17). Un número importante de medallas y reconocimientos se consiguieron de esta forma heterodoxa. Parece ser que lo que resulta ser válido en situaciones extremas, y la guerra es una de las más extremadas, deja de serlo en los tiempos de rutina. Trasladar la experiencia provechosa de las situaciones excepcionales a las de rutina nunca es fácil (18).

---

(16) Es uno de los valores en *crisis* si hacemos caso a los datos tantas veces citados. Otros son autoridad, obediencia y confianza. Se prefiere estar de acuerdo, que supone el resultado de un proceso personal de evaluación en términos de racionalidad, y no tanto obedecer, que es consecuencia de un acto pasivo, de coste-beneficio.

(17) En organizaciones burocratizadas y en situaciones de *normalidad* aplicar este principio no resulta fácil. Valga como anécdota la propuesta que se hizo en los centros de formación del Ejército del Aire norteamericano de incluir como profesores a los líderes del combate aéreo en Vietnam. La experiencia fracasó pues transmitían a los alumnos la necesidad de transgredir en muchas ocasiones las normas aceptadas por los reglamentos oficiales de vuelo o de combate.

Es un viejo problema que supone aceptar al innovador que, por definición, es un transgresor de lo conocido. En el mundo empresarial fue estudiado por Schumpeter. En este caso demostró que el empresario innovador terminaba por controlar el mercado. Está por comprobar si estas enseñanzas son igualmente válidas para las demás organizaciones y en qué momentos se pueden aplicar. El empresario tiene que *combatir* todos los días, mientras que del militar se espera que no tenga que hacerlo nunca.

(18) Aunque la cita sea un tanto forzada, no estará de más traer aquí la experiencia de un analista crítico de las organizaciones burocratizadas.

“¿Qué se pide a un dirigente en un mundo en movimiento como el nuestro?. No se trata de aportar la solución racional a problemas bien definidos, sino ser capaz, entre la multitud de problemas potenciales, detectar cuáles afectarán a la marcha de los asuntos que tiene a su cargo y qué oportunidades de desarrollo pueden ofrecer. Se trata de innovar, identificando problemas que aún no se han planteado. Saber cuáles son las técnicas, los procedimientos que permiten resolverlos es importante pero no crucial, ya que es algo que puede delegarse y que se aprende más fácilmente que plantear los problemas. Es mejor elegir resolver un problema poco interesante desde el punto de vista técnico pero que haga progresar, que empeñarse en encontrar la solución óptima a partir de la cual no habrá más progresos que conseguir”.

MICHEL CROZIER, “*La crisis de la inteligencia. Ensayo sobre la incapacidad de las élites para reformarse*”. Madrid: MAP, 1996.

Toda organización debe considerarse como un espacio social, en los términos descritos por Simmel (19). Si algunas organizaciones burocratizadas se pueden considerar como *instituciones totales* (20), el nuevo modelo de organización deberá responder a un talante bien diferente .

Por el contrario, los responsables de las organizaciones que se suponen, deberán crear las condiciones apropiadas para que se alcancen los objetivos de la organización. Esos objetivos, como primer requisito, deberán ser aceptados por todos como si fueran propios. Todos los miembros de la organización deberán participar del conocimiento de los objetivos, tendrán que ser partícipes del *espíritu* de la organización.

Como ya se ha dicho, ocurrirá que las razones para pertenecer a la organización podrán ser muy diferentes en cada caso, pero al adquirir el compromiso de pertenencia se asumen todos los intereses del grupo y el individuo es considerado y se considera a sí mismo como un elemento más de la organización. De esta manera, cada uno asume los compromisos correspondientes, siendo copartícipe de los compromisos de los otros, y se le reconoce la autonomía suficiente para llevarlos a cabo.

Si se mantiene el espíritu burocrático de las organizaciones, la responsabilidad de cada cual se mantiene, pero no va más, ni puede ir más allá del mero y estricto cumplimiento de lo que establecen las normas. En una organización militar donde se exige a sus miembros el máximo sacrificio no deja de ser ésta una situación excéntrica. En tiempos donde el combate se desarrollaba en orden cerrado tenía su sentido mantener el estilo burocrático.

La experiencia actual, y lo que se supone que podría darse en el futuro, es bien distinta. Se aceptará el esfuerzo y el sacrificio porque se participará del destino de los iguales. Si uno desaparece, todos desaparecen. El éxito

---

(19) Se justifica en el sentido que los individuos desempeñan papeles sociales que los vinculan a otros individuos en términos de pertenencia y referencia durante el tiempo que se permanece en la organización. Los miembros del grupo mantienen expectativas comunes entre sí y el uno depende necesariamente del otro.

(20) La idea es de Goffman y supone que en las instituciones totales, las academias militares a la vieja usanza era una de las consideradas por este autor, todas las actividades de sus miembros se realizan juntos y están previstas de antemano, siguiendo un programa establecido por una autoridad que controla el cumplimiento estrictos de las órdenes. La privacidad desaparece, siendo sustituida por el grupo. Como señala este autor, el premio y el castigo normalmente tienen un carácter colectivo.

del grupo se alcanza de manera colectiva (21). Si al individuo se le reconocen y asignan responsabilidades, habrá que reconocerle también la capacidad de autoevaluación pues es la única manera de garantizar que la propia responsabilidad le exija aspirar al trabajo bien hecho. No supone que el jefe renuncie a su labor de control que, por su experiencia y conocimiento, será sobre todo de carácter pedagógico (22).

El análisis comparado llevado a cabo entre ejecutivos y gestores de recursos humanos de grandes empresas de diferentes países europeos, con los obtenidos a partir de los trabajos internos del Ejército del Aire (23),

(21) Los trabajos de Lazarsfeld sobre los prisioneros de guerra alemanes demostraron que la debilidad de las unidades más ideologizadas, frente a la solidez y resistencia de las unidades formadas por un población civil heterogénea en cuanto a formación y edad, reclutadas al final de la guerra y encuadradas con premura, se debía no tanto a los recursos materiales disponibles, como a la existencia de lazos de solidaridad afectiva que iban más allá de los compromisos formales. Se pudo comprobar que las primeras, unidades de las SS, estaban mejor equipadas que las segundas. La diferencia se encontró en el hecho de que los componentes de las segundas se sentían miembros de un grupo. Sus componentes habían establecido redes afectivas basadas en las diferencias de edad que provocaron situaciones de protección mutua, del tipo abuelos-nietos, padres-hijos, o por el hecho de pertenecer a la misma comarca, al mismo pueblo, incluso por pertenecer al mismo barrio.

Hay que insistir que hay una abundante literatura oficial que narra las acciones heroicas donde queda bien patente que este principio, que refuerza el sentimiento de pertenencia, es básico en la eficacia de las unidades. Esto se ha podido comprobar también en las Agrupaciones organizadas a partir de unidades con una estructura propia, frente a las que se organizaron con unidades diferentes.

(22) En las encuestas que se aplicaron para conocer el perfil del líder de las operaciones aéreas durante la Segunda Guerra Mundial, en concreto las que se desarrollaban en los bombarderos —unidades pequeñas, sometidas a situaciones de tensión durante mucho tiempo, aisladas del resto de la organización, limitadas a sus propios recursos— se descubrió que los rasgos principales tenían que ver con el jefe que fomentaba el espíritu de grupo, que se mostraba como uno más y que no hacía dejación de su condición de jefe, pero estaba dispuesto a “manchase las manos con grasa” como uno más del grupo. Una vez más la experiencia de los resultados de la encuesta a la Agrupación de Bosnia pone de manifiesto que algunos jefes *perdieron* esa condición afectiva y deferencial, la funcional no podía verse afectada por razones evidentes, al descubrir estas carencias pedagógicas en la zona de operaciones. Por el contrario, algunos jefes, Oficiales y Suboficiales, que al partir fueron valorados en términos negativos o con desconfianza fueron *descubiertos* al ejercer su autoridad en los términos señalados: confianza hacia los subordinados, participación en las decisiones, lealtad hacia ellos en los momentos de conflicto, responsabilidad compartida.

(23) Datos obtenidos en diferentes cursos de Estado Mayor y de Ascenso a General. En todos los casos los alumnos de Estado Mayor no presentaron afirmaciones en este sentido y con tanta contundencia como los componentes de los cursos superiores. Las diferencias se producen por razones evidentes. Los alumnos de Estado Mayor, las funciones de gestión y de apoyo al mando todavía no las habían asumido, las *barruntaban*. La operatividad seguía marcándoles.

y los que se referían a otros ejércitos de países también europeos, demuestran que los objetivos en todos los casos son semejantes y tienen que ver con los aspectos que se han comentado hasta aquí. La semejanza llegaba también a identificar los instrumentos, procedimientos y estímulos empleados para alcanzarlos.

Aparecía otra semejanza no menos significativa. Todos, militares y gestores civiles, coincidieron en señalar que el éxito profesional, personal y de la organización se conseguía cuando se estaba dispuesto a participar en un mundo culturalmente complejo, cuando se participaba de los elementos simbólicos de los demás. Nieto Alba concreta estas ideas, de manera literal, señalando que en el futuro los miembros de las organizaciones de éxito tendrán que “ser aptos para entornos en cambio en un mundo complejo e imprevisible”.

El tránsito hacia este modelo gerencial de los recursos exige asumir unos cambios significativos en la relación de la organización militar y el medio en el que se desarrolla. La mayoría de estas exigencias están bien asumidas. Son ideas que se repiten con insistencia en el discurso oficial y esta es señal que los que no participan en la mudanza, antes o después tendrán que asumirla. Cabe suponer que la mayoría por convencimiento, otros, cabe pensar también que serán una minoría, porque reconocen que poco tienen que hacer si van en contra del pensamiento oficial. Los recalcitrantes no tendrán otras opciones que cumplir sin haber sido convencidos, lo que no dejará de ser una situación extremadamente conflictiva y costosa en términos personales, o abandonar.

Uno de los requisitos supone asumir que los factores estrictamente internos de la organización son cada vez menos y afectan a decisiones específicas y estrictamente profesionales. Los recursos escasos deben compartirse y competir por ellos con otras organizaciones (24). La apertura

---

Las tendencias de estos datos se han vuelto a corroborar con otros bien distintos. Pertenecen a una tesis doctoral presentada en la Facultad de CC PP y Sociología donde se estudiaban las diferencias en la *cultura empresarial* de distintas empresas de la bahía de Cádiz. Existe una relación directa entre eficacia en la gestión, beneficios, satisfacción de los trabajadores, menor intensidad en la conflictividad laboral y empresas menos burocratizadas. Las cifras más altas de ineficacia aparecen en la empresa de propiedad estatal, donde el régimen laboral era prácticamente de tipo funcionarial.

- (24) Las organizaciones burocratizadas actúan en términos de *suma cero*. Compiten por recursos que son escasos. Normalmente se trata del reparto presupuestario. En este caso se compite con otras organizaciones. El aumento del presupuesto en un departamento, o en capítulo presupuestario, supone que se detrae de otro. Al final, lo que gana

de la organización supone que deberá tenerse en cuenta las decisiones que se toman en sectores ajenos, pero que también son de su interés. De la misma manera que las decisiones propias tendrán que analizarse en términos de evaluación de los impactos que podrán tener sobre otras actividades. Además, esta apertura y permeabilidad es una de las consecuencias que supone reconocer que la defensa y la seguridad es cosa que afecta a todos. A todos, o por lo menos a la mayoría, debe interesar por cuanto de una u otra manera se va a ver afectado.

Si en la organización burocratizada se asegura la continuidad en la gestión al margen de los acontecimientos normales, en la organización hacia la que se va y teniendo en cuenta el escenario cambiante en el que se va a vivir en los próximos años, por lo menos, el factor de incertidumbre, entropía según el autor que vengo citando, va a ser un elemento central.

Una buena parte de la crisis que caracteriza a los tiempos actuales, y más todavía a los por venir, tiene este componente de inseguridad. En la burocracia la inseguridad desaparecía aplicando el reglamento. En el caso de que el acontecimiento no estuviera previsto, dejaba de existir. Este tipo de respuesta dejará de ser válida.

La inseguridad desaparece con la información. Las organizaciones modernas deben estar cruzadas por la información que circula en todos los sentidos. Es evidente que algunos datos no podrán conocerse de manera abierta pues tendrán que quedar circunscritos a determinadas áreas, grupos o personas. Se supone que esa información restringida será en cualquier caso reducida (25). De la misma manera que las informaciones vena-

---

uno lo pierde otro, u otros. Este conflicto entre organizaciones se traslada a su vez a la propia organización cuando se reparte el dinero disponible. En este caso la competencia se da entre grupos internos de la propia organización.

Frente a esta política de conflicto, las organizaciones abiertas plantean la negociación y el consenso. Lo que hay, mucho o poco, se reparte. Otra diferencia no menos significativa es que el funcionamiento de la organización, medido en términos de gastos, se realiza a partir de programas. Es una manera más coherente y que permite evaluar la eficacia de la organización, aunque sea de manera aproximada. De esta forma el control del gasto se racionaliza y puede ser controlado por otras instancias e instituciones. En este tipo de *contabilidad*, que va más allá de los meros asentamientos contables, introduce el análisis de los costes de oportunidad.

- (25) En este caso vuelve a ser necesario volver a citar a Simmel. A principio de siglo ya avisó que los secretos eran incompatibles con las sociedades modernas. Lo decía por razón de las posibilidades que ofrecía la tecnología, de la época, y por el hecho de ser sociedades abiertas. Cuando concluye el siglo la anticipación no ha podido ser más exacta y certera.

les no deberán salir de los lugares donde se produce o es necesaria. Resultaría irrelevante para los demás. La circulación de la información y su uso rentable supone que cada miembro de la organización es reconocido como responsable de sus acciones. La organización confía en sus miembros. Sin esa confianza la información debe quedar recluida en grupos selectos, por lo reducido y exclusivo.

Lo anterior es consecuencia y causa de otra característica de las nuevas organizaciones que tienen que hacer frente, vivir y gestionar la crisis y la incertidumbre. El burócrata debe alcanzar la máxima eficacia de su gestión, con recursos escasos y al margen del interés de los demás. Se traduce en la expresión de alcanzar la satisfacción por haber cumplido con lo se le exigía. Es lo que supone trabajar a reglamento. Más allá del ámbito de exigencia de ese "profesional" no hay nada más.

El cambio que se exige es radical. La organización deberá ser algo más que la suma de las partes que forman su organigrama. La acción de las partes debe estar encaminada a conseguir el éxito del grupo que ya no se centrará en nadie en concreto. Una vez más queda claro que el interés del individuo queda integrado en el interés del grupo. El individuo no pierde su privacidad pues queda reforzado por la que obtiene en cuanto miembro del grupo. Se es miembro del grupo porque se desempeña un papel. No se participa en el grupo con toda la secuencia de papeles que caracteriza a un individuo.

Lo que se dice del éxito debe reconocerse para el fracaso. La debilidad de uno fuerza la debilidad de los demás. No obstante, si el grupo lo es en realidad, puede ocurrir que esa debilidad sea compensada con la fortaleza del grupo, siempre que se cumplan con las reglas. Es otra de las ventajas de este tipo de organización.

La acción burocrática aseguraba el cumplimiento del objetivo, siempre que no surgieran acontecimientos no previstos y si todo continuaba en los términos conocidos. En términos generales, la predicción de las acciones a las que hacía frente la organización burocratizada se planteaba en términos virtuales. De esta manera, era una de las ventajas, se garantizaba el acierto de las predicciones con altas probabilidades. Fue la razón del éxito de la burocracia. Se podía anticipar comportamientos futuros sin la presencia de una autoridad que fiscalizara los comportamientos de los burócratas.

En las situaciones actuales donde predomina la complejidad, el acierto virtual no es posible. La realidad compleja no permite establecer escenarios claros, localizar sucesos fundamentales y, en consecuencia, prever y estimar la incidencia de los impactos de unos sucesos indeterminados sobre otros que tienen esta misma característica de indeterminación. Sobre esta falta de rigor resulta complejo aventurar el futuro en términos de probabilidad, aunque sea cruzada. La previsión en estas circunstancias se plantea en términos de *escenarios* con el ánimo no tanto de acertar, como de optar entre ellos (26).

Este nuevo enfoque no supone que la organización abierta hacia la que se va no se marque metas a conseguir. Lo hace y además con claridad y contundencia. La diferencia respecto a la organización burocratizada es el énfasis que se pone en alcanzarlo, y la autonomía que se otorga para conseguirlo. En la burocracia el fin marcado por otros, por la autoridad, se debe alcanzar por encima de todo. Una vez diseñado el objetivo, todo lo demás queda cerrado.

En la nueva organización, una vez fijado el objetivo, la acción del grupo se encamina a conseguirlo incorporando toda novedad, conocimiento, procedimiento o recurso nuevo que vaya apareciendo y que pueda aportar cada uno de los miembros del grupo. También podría darse el caso de anular el objetivo propuesto si se observa la imposibilidad de alcanzarlo, o se descubren que los costes añadidos, directos o indirectos, que se producirían si se siguiera insistiendo no compensaban los beneficios esperados. De nuevo se descubre la importancia del grupo que va a gestionar la acción. Éste actúa dentro de los planes globales, pero tiene la capacidad y la autonomía para decidir sobre el proceso en tiempo real.

En cuanto que los objetivos de la organización se hacen propios por todos y cada uno de los grupos que la forman, estos grupos actúan en términos de *motivación de logro*. Esa motivación se traslada a su vez a todos y cada uno de los miembros de cada grupo. De la misma manera que la información circula horizontal y verticalmente, la motivación sigue los mismos caminos. El *espíritu* de la organización termina por impregnar a todos sus miembros que en ningún caso se sienten extraños pues de una u otra manera han participado en su definición, o cuando menos en su mantenimiento.

---

(26) En las previsiones económicas se usa cada vez más la expresión *clima económico* que sustituye a la exigente variable *tiempo*. El concepto de clima equivale al de escenario.