

# DEL DILEMA ÉTICO ENTRE LA CARRERA Y EL SERVICIO

## OTRO APORTE



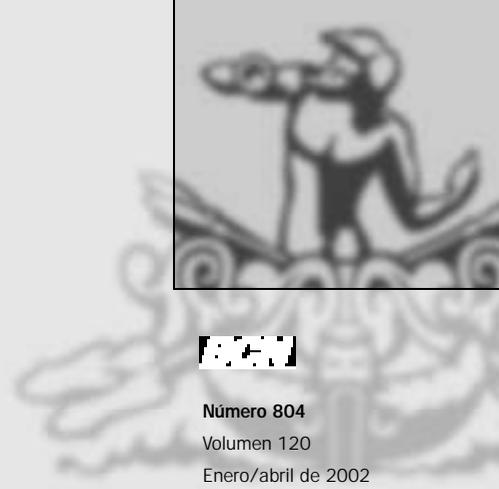
### JORGE PAULO BARRALES

El capitán de fragata IM **Jorge Paulo Barrales** egresó de la Escuela Naval Militar con el grado de Guardiamarina en el año 1974 y pertenece a la Promoción 103 del Cuerpo de Comando.

Realizó el curso de Especialización de Infantería en 1980, el Aplicativo para Oficiales de IM en 1981 y la Escuela de Guerra Naval en 1992.

Prestó servicios en las siguientes unidades operativas: Batallones de IM N° 2 y 5, Batallón Comando y Apoyo Logístico, Batallón de Vehículos Anfibios, Batallón Comando y Compañía Exploración.

Actualmente se desempeña como Jefe de Operaciones de la Fuerza de IM de la Flota de Mar.



**116**

Número 804

Volumen 120

Enero/abril de 2002

Recibido: 8.2.2002



## urante estas pasadas vacaciones leí en el

Nº 799 del Boletín del Centro Naval (Jul/set 2000) un artículo titulado: "El dilema ético entre la carrera y el servicio" escrito por el TN Francisco José Brosz.

- El TN Brosz (a quien me referiré en adelante como el Autor) trata el tema del "Carrerismo", entendido como la búsqueda desmedida de reconocimiento, ya sea por pretenderlo en grado superior al correspondiente o por priorizar dicha búsqueda sobre el bien del servicio.
- El Autor señala que todos somos conscientes que formamos parte de la estructura piramidal naval que nos va eliminando progresivamente por comparación, conforme nos aproximamos a la punta. En este marco es lícito pretender un determinado reconocimiento por nuestras acciones, sabiendo que con ello engrosamos nuestro capital personal de méritos, del cual dependerá nuestra suerte en el proceso de comparación señalado. En este contexto el Autor se pregunta: ¿Hasta dónde está dispuesto a llegar cada uno de nosotros para triunfar en su carrera?
- El hecho de que un Oficial joven haya abordado con madurez y profundidad un tema tan real como complejo y asociado a procederes que en la mayoría de los casos sólo merecen una superficial (y eventualmente injusta) condena "de pasillo", me motivó a ensayar la presente contribución. Ésta no pretende ser la solución de la "Dirección del Ejercicio", sino tan sólo la continuación de un impulso nacido desde la para mí lejana y siempre bien recordada jerarquía de Teniente de Navío.

### Aclaración:

Si bien el presente artículo considero puede ser interpretado sin la lectura previa del que le dio origen, sugiero hacerlo por los mismos motivos que me impulsaron a redactar el propio.

### 1. ¿Condena a la eficiencia o al carrerismo?

- Siempre hubo condenas injustas a la eficiencia hechas desde la envidia o impotencia, nacidas de la mediocridad, o desde el resentimiento por méritos no reconocidos. También hubo críticas injustas a hombres capaces, a partir de la generalización de casos puntuales en los que el "Carrerismo" dio aparentes o reales muestras de ser exitoso.
- El hecho nuevo lo conforma la mayor competitividad y selectividad del actual sistema de ascensos, lo que genera una prematura resignación de expectativas profesionales dentro de la gran franja de calificación "Sobre lo Normal – Normal", contribuyendo a la aparición de

escepticismo, indiferencia y resentimiento (consciente o inconsciente). Estos factores se combinan para dificultar la identificación entre la verdadera eficiencia y el "Carrerismo", incrementando la tendencia a la condena prematura de la primera adjudicándole como cargo a la segunda.

## 2. La "venta de producto"

### a) Generalidades

Cuando un subalterno "vende el producto" a un superior, está promocionando su trabajo más allá del límite de los valores castrenses tradicionales de humildad y sobriedad, incorporando a su accionar un "valor agregado ficticio" con el objetivo deliberado de obtener una calificación superior a la que le correspondería por su real mérito.

### b) La actitud del Subalterno

Cuando un subalterno "vende el producto" puede obrar por causas diversas como la ambición desmedida, la comprobación de que a sus pares les resulta rentable, la apreciación de que en caso de no hacerlo su accionar pasará injustamente inadvertido, etc.

Coincido con el Autor del artículo original, el límite a no sobrepasar por el subalterno que "vende" es el de no violar con su actitud normas éticas o no perjudicar al servicio naval (Ej.: cuando dada una circunstancia en que puede exhibirse la forma y no el fondo, prioriza la primera.).

### c) La actitud del Superior.

Un superior normal está en condiciones de identificar en la mayoría de los casos cuándo está siendo víctima de la "venta de producto". A partir de este momento puede encarar las siguientes acciones:

- Evaluar si el subalterno, por una suerte de mecanismo de autopreservación, le está mostrando lo que él, como superior, debería verificar y que no lo hace por quedar consciente o inconscientemente atrapado en las redes de su rutina.  
En caso de darse lo expuesto, reprogramar sus tiempos y prioridades, para ser justo al momento de evaluar, y para no quedar "a merced" de lo que el subordinado quiera mostrarle.
- Desalentar en el subalterno el esfuerzo adicional volcado en la "venta", señalando explícitamente su condición reñida con el espíritu castrense y la inutilidad como factor de ponderación que el superior – evaluador le atribuye.
- Separar lo formal de lo de fondo, dado que en el primer componente (forma) está localizada normalmente la "venta del producto", analizando si hay correspondencia entre las calidades de ambos componentes y en cual de ellos el subordinado puso el esfuerzo principal.
- Analizar si la naturaleza de la acción es acorde con el objeto que persigue con el único objetivo o si está distorsionada por factores que se incorporan al solo efecto de ser apreciados por el superior de promocionar su acción.
- Dados dos temas similares producidos por subordinados paralelos, y en caso de detectarse una "venta de producto" en uno de ellos, tratar de identificar cómo influye esta "venta" al momento de comparar ambas tareas con fines de evaluación.
- Impedir que la "venta" de producto ingrese en nosotros utilizando como avenida de aproximación el prestigio del subalterno que la ejecuta.

### d) Conclusiones Parciales

- Siempre que hay un subalterno que "vende" el producto es porque hay un superior que lo compra, por lo que en nuestra condición de superiores tenemos una capacidad proporcional a nuestra jerarquía para desalentar a reales/potenciales subalternos "vendedores".

- Lo anterior indica que no estamos ante una necesidad ("vender") desagradable pero inevitable para nuestra "supervivencia" en el sistema, sino ante un defecto factible de ser minimizado conforme sea responsablemente desalentado por cada uno de nosotros, en nuestros sucesivos y progresivos roles de evaluadores.
- Cuanto más sólida sea nuestra formación profesional, menor será nuestro riesgo de deslumbramiento por las formas (potenciado por la sofisticación de las ayudas de instrucción actuales), y mayor será nuestra capacidad para una justa valoración del fondo de la cuestión en la que estamos evaluando a un subalterno. La formación profesional contribuye por lo tanto a desalentar las "ventas de producto".

### 3. Deseabilidad, obstruccionismo y disenso

#### a) Generalidades.

- Todos nosotros sabemos desde muy temprano, que el límite preciso entre obstruccionismo y discrepancia leal con el superior es la resolución de éste. Hasta que tal resolución se produzca, discrepar con nuestro superior no sólo es una obligación con nuestra conciencia sino también con el servicio, al aportarle a nuestro jefe puntos de vista que quizás él no había considerado.
- Por otra parte, también sabemos que en nuestra evaluación integral la deseabilidad tiene una incidencia directamente proporcional a la jerarquía, siendo esta incidencia percibida como sobredimensionada y a la vez atenuadora de otras cualidades que desde la pura óptica castrense deberían tener igual o mayor efecto.
- La consecuencia no deseada de esto es que al colocar el pragmatismo por encima de la ética, se puede llegar a la conclusión de que disentir con el superior (antes de la resolución) es "sacrificar deseabilidad" con la consiguiente afectación de nuestras perspectivas personales de progresar en la carrera. En estos casos estamos ante una resignación consciente del disenso por prudencia (y no ante una coincidencia apresurada por obsecuencia), que de repetirse con cierta frecuencia puede derivar en el muy práctico pero poco ético: "¿Cómo lo quiere?".

#### b) La actitud de Subalterno.

- Antes de disentir, el subordinado evalúa consciente o inconscientemente la normal receptividad del superior al disenso (referido o todos en general y respecto de quien disiente en particular), así como también la libertad de acción que el subordinado aprecia que el superior dispone para modificar su punto de vista en la situación particular considerada.
- Cumplido esto el subordinado tiene dos caminos: resigna el disenso o lo materializa. La primera opción (resignación) es militarmente inaceptable independientemente de las razones que podamos encontrar para tranquilizar nuestra conciencia. La segunda alternativa (materialización) puede encauzarse adecuando el modo (sin que se pierda la esencia de la causa del disenso) y la oportunidad (sin que sea demasiado tarde).
- La administración del disenso:
  - Disentir por cuestiones menores que no afectarán los valores que con nuestro disenso pretendemos defender, es "dilapidar" sin sentido nuestro "capital de disenso", disminuyendo nuestro margen de receptividad para discrepar en cuestiones de fondo.
  - Cuando discrepamos en una cuestión de fondo firmemente arraigada en la superioridad y evaluamos la conveniencia o no de manifestarlo, podemos concluir que aún no

estamos en fuerza (jerarquía) para solucionar el problema y conviene esperar hasta encontrarnos en una posición relativa favorable (jerarquía superior). Esta actitud es válida siempre y cuando no nos sorprenda el retiro buscando esa situación ideal para manifestar el disenso.

- En última instancia la oportunidad para el disenso no pasa tanto por la jerarquía sino por el punto de corte entre la capacidad intelectual para identificar los motivos de disenso y la determinación para expresarlos.

### c) La actitud del Superior

- Como superiores tenemos/debemos aprovechar la oportunidad para formar a nuestros subalternos en el disenso fundado y oportuno, cualidad de inapreciable valor en la guerra y que sólo puede ser desarrollada con su ejercicio habitual en la paz.
- Para lograr esto debemos inculcar en nuestros subordinados la idea de que nos gusta el disenso con fundamento en la misma medida que nos desagrada la coincidencia apresurada y especulativa, y que el disenso, aun reiterado no será objeto de represalia.
- Cuando la deseabilidad excede el límite de inhibidor del disenso y se convierte en un objetivo en sí mismo, estará indudablemente asociada a una actitud obsecuente difícil de ocultar en forma permanente.
- La obsecuencia va desde formas groseras muy evidentes y fácilmente condenables hasta otras sutiles difíciles de discernir de la auténtica simpatía y respecto de las cuales el "superior – blanco" es normalmente más vulnerable conforme se incrementa su jerarquía y el poder asociado a la misma.
- Con respecto a la obsecuencia es nuestra obligación como superiores – evaluadores corregirla, desalentarla, y en última instancia penalizarla en nuestras calificaciones. En caso contrario habremos caído consciente o inconscientemente en su red, siendo propensos a potenciar éxitos y minimizar fracasos en estos casos, y repetir este doble error con subalternos más parcos o distantes en situaciones equivalentes, con lo cual seremos indudablemente injustos.

### d) Conclusiones Parciales

El tema (a veces "dilema") deseabilidad/obstruccionismo representa un reto en dos frentes. Como subalternos nos exige el valor moral de afrontar riesgos para sostener convicciones, y como superiores nos exige responsabilidad moral para formar a nuestros subordinados como asesores leales e intelectualmente independientes, que no crucen la frontera que separa el disenso del obstruccionismo ni el límite que divide la simpatía de la obsecuencia.

## 4. Formación y mantenimiento de la recta conciencia militar

### a) Generalidades

Es obvio que la recta conciencia militar es un inhibidor de las manifestaciones "carreristas" (búsqueda de deseabilidad, venta de producto, etc.). Particularmente cuando esa recta conciencia es generalizada en todos los niveles jerárquicos, se la reconoce como un valor esencial de la milicia.

El Autor destaca correctamente la importancia de los Institutos de Formación Básica como "implantadores" de las virtudes militares sobre los valores que los cadetes / aspirantes traen de sus respectivos hogares. En estos Institutos están normalmente dadas las condiciones para que los cursantes consoliden los valores éticos previstos.

Deseo señalar particularmente la necesidad de mantener dichos valores en las Unidades Operativas, en las que los militares pasamos el grueso de nuestro tiempo en un ambiente heterogéneo de jerarquías y funciones (fuera de la "uniformidad" del rol de alumno), donde el escaso tiempo disponible y la acumulación de tareas conspiran contra la impartición regular de las clases de conducción necesarias para evitar el desgaste de los valores militares con los que salimos de los Institutos.

Rescato del Autor su valoración de la disciplina en las Unidades como sostenedora de los valores ético – militares: "el ambiente disciplinario en las Unidades debe diferenciarse del ambiente ideal de los Institutos, solamente en aquellos aspectos de forma que las características del Destino requieran".

#### **b) La actitud del Subalterno**

El subalterno distingue fácilmente las actitudes "carreristas" de sus superiores, procediendo a "archivarlas" de acuerdo con su propia tabla de valores como ejemplo práctico a seguir o actitud condenable a combatir. Si elige esta última opción estará en condiciones de engrosar el capital de valores del sistema desde su rol de superior en su correspondiente jerarquía.

#### **c) La actitud del Superior**

Cada uno de nosotros, como superior, y en nuestro rol de formadores de hombres tiene la oportunidad de resaltar lo que aprobamos y condenar lo que reprobamos, mediante clases de conducción formalmente programadas o espontáneamente montadas sobre una circunstancia fortuita que la justifique.

Esta actitud es particularmente importante en los Comandantes y Segundos Comandantes, por la trascendencia de sus cargos, la jerarquía asociada a los mismos, y la dimensión del grupo humano subordinado.

#### **d) Conclusiones**

Es un error considerar que los valores éticos militares en que fuimos formados permanecerán incólumes, así como es igualmente erróneo considerar, a la luz de una coyuntura adversa, que los mismos están en una declinación irreversible.

Los valores éticos militares, desde los niveles de conducción significativos, deben ser recordados y alentados con frecuencia, contribuyendo así a su afianzamiento como patrimonio cultural de la sociedad militar.

### **5. Carrerismo y economía**

#### **a) Generalidades**

- Hasta no hace mucho tiempo el grueso de los Oficiales culminaba su carrera como Capitán de Fragata, sin mayores sobresaltos profesionales o económicos, y se retiraba bajo condiciones salariales decorosas y en un marco laboral civil medianamente receptivo. Actualmente todos los factores de esa situación pasada se han deteriorado, en el marco de una creciente incertidumbre económica.
- A la luz de lo indicado en el punto anterior hay una tendencia a sobrevalorar los beneficios económicos relacionados con el éxito en la carrera, a saber: incremento de haber por acceso (en lo posible temprano) a la jerarquía inmediata superior, máxima permanencia en situación de actividad (postergando todo lo posible la declinación del retiro) y acceso a comisiones al exterior con sus importantísimos salarios asociados (tomando como unidad de medida el haber medio).

## b) Actitud del Subalterno y Superior

Incurrir en "carrerismo" por razones de "supervivencia económica" puede ser considerado con benevolencia como un atenuante, pero nunca como un eximente. Esto debe quedar claro tanto para el subalterno que lo ejerce cuanto para el superior que debe evaluarlo y corregirlo.

## c) Conclusión Parcial

Los indicadores de éxito en la carrera son buscados por las tradicionales razones de prestigio y además por los beneficios económicos asociados (aspecto que antes era importante, y ahora puede ser fundamental), incrementándose la influencia de lo económico como favorecedor del "carrerismo".

## 6. Conclusiones finales

### ■ Respecto del "Carrerismo" podemos concluir que:

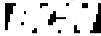
- No es un fenómeno nuevo.
- No es progresivamente irreversible.
- Es atacable en todos sus síntomas desde nuestro permanente doble rol de subordinados y superiores, siendo este último el que nos da la oportunidad concreta de corregir en los hechos lo que condenamos de palabra.
- Los casos de "Carrerismo" exitoso son más fácilmente imitados en ambientes donde predomina el escepticismo.
- La adecuada formación profesional que nos permite movernos con comodidad en la cuestiones de fondo contribuye a equilibrar naturalmente la ecuación fondo / forma, achicando el espacio en esta última para "maniobras carreristas".

### ■ Rescatemos viejas virtudes militares

Está implícita en la naturaleza humana la necesidad de que sean valoradas nuestras acciones. Esto deriva en un afán de reconocimiento que puede ir desde la búsqueda desmedida y especulativa (límite inferior) hasta la renuncia a todo esfuerzo de búsqueda, dejando la recompensa en manos del sistema (límite superior / ideal)

Cada uno de nosotros está en algún punto intermedio.

En la naturaleza humana están las debilidades que nos impiden alcanzar lo ideal, y las fortalezas que nos hacen posible acercarnos mucho.

Las fortalezas que nos acercan al ideal, y nos alejan por lo tanto del carrerismo, son las virtudes de: idoneidad, sobriedad, humildad y equidad. La primera nos permite identificar aquello que tiene un fin "carrerista"; las dos siguientes nos ayudan a condenarlo, y la última nos permite evaluarlo con justicia. 

## Bibliografía

"El dilema ético entre la carrera y el servicio" del TN Francisco José Brosz.  
Boletín Centro Naval Nº 799 – Vol. 118 (2000).