

¿Ocupación o servicio?

La cultura organizativa
en las Fuerzas Aéreas
del Siglo XXI

Dra. Marina Malamud *



Desde los inicios del estudio sistemático de las fuerzas armadas por parte de las ciencias sociales desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, la interpelación sobre el modelo organizativo predominante ha sido clave como pregunta académica tanto como herramienta para posibles modificaciones funcionales y doctrinarias. En tal sentido, como indica el precursor de la sociología militar Morris Janowitz, el vínculo entre las ciencias sociales y las fuerzas armadas ha sido en ocasiones problemática, en cuanto “las ciencias sociales pueden ser una herramienta de indagación intelectual objetiva o meramente un instrumento para apoyar las políticas existentes”.¹

Para lograr resolver esta potencial tensión inicial, el académico especializado en temas militares “ha de tener una visión objetiva de las cuestiones de la política inmediatas para poder generar nuevas ideas y soluciones” y por otra parte, precisa el “acceso a la elite militar en un puesto de estado mayor para que sus esfuerzos sean realistas y tengan alguna trascendencia en la vida profesional de la institución militar”.² En ese sentido, desde los comienzos de la subdisciplina en Estados Unidos durante la década de 1950 hasta nuestros días, han aparecido avances en distintos países del mundo hacia una institucionalización de la investigación sociológica sobre las fuerzas armadas. A lo largo del tiempo,

la sociología militar ha tendido a realizar un aporte positivo a través de sus indagaciones científicas sobre las fuerzas armadas como organización social y el desempeño del militar como profesional.

En ese orden de cosas, según el trabajo de Giuseppe Caforio y Marina Nuciari un buen indicador del estatus de la sociología militar en la etapa actual es la existencia de centros de investigación estatales o equipos de sociólogos asesores como sucede en Sudáfrica, Estados Unidos, Alemania, Bulgaria, Holanda, Austria, Suecia, Gran Bretaña y Eslovenia. Paralelamente, queda manifestado allí que en India, Lituania y Argentina la sociología militar tiene aún un bajo estatus de inserción a nivel institucional.³

A pesar de resultar en algunos países del mundo aún una subdisciplina relativamente poco trabajada, han existido avances importantes en algunas latitudes que brindaron parámetros de análisis transversales. Ello facilita la generación de investigaciones comparadas y hasta la identificación de variables que las organizaciones militares modernas del mundo, al menos en términos generales, comparten. Desde esta premisa, según el proyecto de análisis que comprende nueve países europeos (Bulgaria, República Checa, Alemania, Francia, Hungría, Italia, los Países Bajos, Rumania y Rusia) se pueden identificar dos principales factores comunes en las organizaciones militares de Europa en la actualidad:⁴

¹ Morris Janowitz, *El soldado profesional* (Buenos Aires, Omega, 1960), p.534

² Janowitz, *El soldado profesional*, p. 535

³ Giuseppe Caforio y Marina Nuciari “Social Research and the Military: A Cross-National Expert Survey” en Giuseppe Caforio, *Handbook of the Sociology of the Military* (New York, Plenum Publishers, 2003) p.45

⁴ Bernard Böene, Wilfried Von Bredow y Christopher Dandeker, “Las Fuerzas Armadas de Riesgo: Elementos de comparación entre nueve Países de Europa Occidental, Central y Oriental” en *Los Militares y la Sociedad en la Europa del Siglo XXI* (Santiago, Fundación Konrad Adenauer/Armada de Chile, 2004) p. 507-510.

1. La declinación de las fuerzas armadas masivas: en el rediseño de fuerzas que supone el fin de la conscripción nacional (que fue un factor clave en términos sociales en los Estados nación desde el SXIX) la tendencia se continúa acentuando hacia fuerzas de menor tamaño más especializadas. Se adjudica este cambio desde un punto de vista sociológico al individualismo, el crecimiento de la riqueza, y los nuevos conceptos del ejercicio de la ciudadanía que han modificado el significado social del servicio militar. En adición a esto, la contribución a la paz internacional y las misiones de defensa suponen hoy fuerzas de acción rápida fuertemente dependientes de la tecnología.

2. La importancia de fuerzas flexibles: implica la proyección de las fuerzas armadas hacia puntos dispersos del mundo alejados de la base nacional así como la necesidad de responder a los desafíos culturales y sociales que presenta una sociedad disgregada donde los conflictos se individualizan, se vuelven más complejos y se dispersan. Paralelamente, supone enfrentar las presiones por reducir los presupuestos de defensa; y aún lograr la integración operacional entre fuerzas, que finalmente busca una “interoperatividad cultural” de tal forma de garantizar una cooperación efectiva entre naciones que comparten una misma misión.

En materia de indagación sobre los rasgos particulares de la organización en las fuerzas armadas flexibles, pareciera prevalecer la búsqueda una eficaz compatibilidad entre tradición e innovación en el ámbito militar; en otras palabras, un equilibrio entre la estabilidad de normativas, procedimientos

y cultura profesional y la adaptación a los nuevos desafíos de la seguridad internacional, las demandas funcionales impuestas por las sociedades en las que están insertas y el cambio tecnológico.

*Sobre este particular equilibrio entre los rasgos institucionales y la influencia de la economía de mercado en el ámbito militar que genera un viraje hacia una mirada más ocupacional de la profesión es que resulta relevante analizar el caso de las Fuerzas Aéreas modernas puesto que es, en términos generales, donde más pareciera destacarse tal tensión. La base empírica de los argumentos que aquí se presentan como referencia de la tensión entre ocupación y servicio deriva fundamentalmente de trabajos de campo realizados en Estados Unidos desde el fin de la Guerra Fría hasta la actualidad. Desde este punto de partida general, se puede considerar que si bien es cierto que las fuerzas armadas de un país comparten normativas, doctrinas, instrucción y una misma política militar, existen rasgos culturales propios de cada fuerza que es preciso analizar*⁵.

La particularidad del rol de la Fuerzas Aéreas genera algunas características propias que las diferencian de los Ejércitos y Armadas en términos de cultura organizativa (y aún siguiendo la misma lógica podría desagregarse en una segunda instancia esto último según las distintas especialidades dentro de la fuerza). Interesa aquí entonces como objetivo presentar los parámetros de análisis *institucional/ocupacional* de la organización militar y la tipología del ejercicio de la actividad militar según se considera *servicio/ocupación* de acuerdo con el trabajo de Charles Moskos, sobre la base del caso de Estados Unidos (hasta hoy el modelo teórico-metodológico más difundido sobre la materia en el mundo).

⁵ Se puede considerar “cultura” organizativa a las conductas y normas sociales que se vuelven permanentes como resultado de un continuo desempeño de una función particular. 2004) p. 507-510.

Las observaciones sobre los rasgos culturales desde el caso estadounidense plantea un tendencia general aplicable (con sus similitudes y diferencias) a puntos de inflexión que también están presentes en otros países con Fuerzas Aéreas modernas en el mundo.

LA TESIS INSTITUCIONAL/OCUPACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR

De acuerdo con Charles Moskos, aunque es fácil exagerar el contraste entre institución y ocupación caracterizar a las fuerzas armadas enteramente como un tipo u otro es una injusticia; la tesis I/O es entonces simplemente una forma de marcar directrices que un analista utiliza para facilitar la comprensión de tendencias dentro de la organización⁶. En líneas generales, los términos que plantea el modelo institucional y ocupacional son susceptibles de ser trasladados luego a otras naciones, puesto que en los países democráticos con economías de mercado las fuerzas armadas comparten algunas características similares.

Para comenzar, una fuerza *institucional* encuentra su legitimidad centrada en los valores y las normas que la caracterizan. Sus miembros tienen fuerte identificación intra-grupo congruente con ideas de compartir un interés común que va más allá de los objetivos individuales. Así, se puede considerar que “el servicio de las Armas ha adquirido tradicionalmente muchos rasgos institucionales, por ejemplo, condiciones fijas de alistamiento, disponibilidad veinticuatro horas diarias para el servicio, frecuentes traslados del militar y de su familia, sujeción a la disciplina y leyes militares, e imposibilidad de dimitir, declararse en huelga o negociar las condiciones de trabajo”⁷.

Una ocupación, por el contrario, se legitima según los términos del mercado por esa razón predominan los criterios de oferta y demanda más que los valores normativos. Por tanto, la fuerza tiene rasgos vinculados a lo *ocupacional* cuando predominan los criterios individuales relacionados con objetivos que tienen que ver con el mercado como la carrera, la especialización o la remuneración resultante de las diferencias de capacitación lograda o cierto tipo de entrenamiento. Con todo, para notar las diferencias dentro del modelo I/O es preciso desagregar las nociones organizativas según variables específicas:

⁶ Charles Moskos, “Tendencias institucionales y ocupacionales en las Fuerzas Armadas” en Charles Moskos y Frank Wood (comp) *¿Lo militar más que una profesión?* (Madrid, Ministerio de Defensa, 1991) p. 43.

⁷ Moskos, *¿Lo militar más que una profesión?*, p.44.

Tabla 2: “ Organización social militar: Institucional versus Ocupacional”

Variable	Institucional	Ocupacional
1. <i>Legitimidad</i>	Valor normativo	Economía de mercado
2. <i>Compromisos de función</i>	Difuso	Específico
3. <i>Bases compensación</i>	Rango y antigüedad	Nivel de destreza
4. <i>Forma de compensación</i>	Mayormente no monetaria	Salarial y premios
5. <i>Nivel de compensación</i>	Bajos salarios de reclutamiento	Salarios altos de reclutamiento
6. <i>Evaluación del desempeño</i>	Holístico y cualitativo	Segmentado y cuantitativo
7. <i>Sistema legal</i>	Justicia militar	Jurisprudencia civil
8. <i>Grupo de referencia</i>	Vertical. Dentro de la organización	Horizontal. Externo a la organización
9. <i>Variable de compensación</i>	Grado y veteranía	Especialidad
10. <i>Status post-servicio</i>	Beneficios para el veterano	Igual al civil
11. <i>Residencia</i>	Contigua al trabajo/viviendas militares	División entre vivienda y trabajo
12. <i>Cónyuges</i>	Integrados a la comunidad militar	Separados de la comunidad militar

Lograr un balance entre ambas tendencias es un objetivo de peso para una organización social compleja como es la institución militar. “Como cualquier teoría, la tesis I/O lleva implícita una cierta comprensión de la motivación. ¿Se trata de una motivación racional o subjetiva, orientada hacia conceptos morales y altruistas, fuertemente afectada, quizá por matices emocionales internos, o es eficaz y racional y esencialmente guiada por el cálculo objetivo?”⁹. En definitiva lo que se postula es que esta tensión entre lo ocupacional y lo institucional reproduce el conocido péndulo entre el utilitarismo y el idealismo desde un plano más general.

Llevado a un nivel microsocia dentro del análisis de las fuerzas armadas, se puede trasladar este modelo al desempeño del profesional: en un trabajo del mismo autor que fue reeditado recientemente por la publicación estadounidense especializada *Parameters* se pueden identificar tres términos para la concepción social del desempeño militar: *servicio, profesión y ocupación*¹⁰: el primero se vincula directamente con los rasgos institucionales mencionados anteriormente como la dedicación absoluta, la sujeción a la disciplina militar y por encima de todas estas exigencias están además los peligros inherentes a las maniobras y operaciones de combate. El sistema de compensación es recibido

⁸ Traducción propia del cuadro basado en la teoría de Charles Moskos. Ver Marina Nuciari “Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration” en Giuseppe Caforio, *Handbook of the Sociology of the Military*, p.78.

⁹ Moskos, *¿Lo militar más que una profesión?*, p. 54.

¹⁰ Charles Moskos, “The All-Volunteer Military: Calling, Profession, or Occupation?” en *Parameters* (Winter 2010-2011).

primordialmente desde una forma no directamente vinculada a la percepción de dinero sino por formas no monetarias como uniformes, subsidios, vivienda, etc.

La *profesión* por su parte, se legitima en términos de especialidad como es el nivel formal acreditado después de un entrenamiento prolongado e intensivo. Existe una presunción general de que la práctica de la especialidad de uno será una carrera de por vida; en ese aspecto, la base de compensación se vincula con las capacidades individuales logradas. Conjuntamente típicamente la profesión genera avances a partir de la búsqueda de intereses comunes dentro de las asociaciones profesionales. Esto implica en el desarrollo de la profesión que existe una fuerte identificación dentro de la rama de especialidad más que con la categoría general del grupo profesional como un todo informe.

En otro plano como postula Moskos, el mismo término “militar profesional” es en la actualidad el más utilizado como autodefinición por parte de sus miembros y aún por los cadetes. Es esencialmente una caracterización que emana del sistema de instrucción de los oficiales. Sin embargo, este concepto tiene sus limitaciones en tanto el uso normal del mismo se refiere a aquellos que pertenecen a la carrera de oficiales pero ello conlleva la idea de que otros en el servicio militar son de alguna manera “no profesionales”.

Así, aparece una tercera categoría que comparte los criterios anteriores pero es más amplia en cuanto a que se legitima principalmente desde los términos del mercado y es la de *ocupación*. El modelo organizativo ocupacional y el modelo de desempeño individual ocupacional correspondientemente comparten la idea de la priorización del ejercicio individual de la

especialidad por encima de los intereses del grupo como un todo. Este modelo teórico no es abstracto ni se sugiere como una tendencia deseable, sino en gran parte es consecuencia de una sociedad moderna de mercado que impone ciertos hechos sociales sobre todas las organizaciones, también la militar.

Desde la consideración de esta tipología, se puede concluir en que uno de los desafíos sociales que enfrentan las fuerzas armadas del SXXI es precisamente revertir los efectos negativos del modelo ocupacional dentro de un diseño de fuerzas con reclutamiento voluntario, en el que claramente tienen que aparecer sistemas de compensación basados en estímulos monetarios y de especialización en la carrera para poder mantener activos sus miembros y aún atraer futuros cadetes. Es impensado en términos sociológicos que una organización vital de un Estado nación como son las fuerzas armadas quede aislada ante la influencia de las prácticas sociales modernas. Así, el carácter ocupacional es una tendencia que se impone como rasgo definido por la misma sociedad, pero trabajar sobre ella buscando medidas que mantengan los rasgos institucionales y la idea de servicio es en paralelo fundamental para el mantenimiento efectivo de la profesión de las armas.

EL PERFIL SOCIO-CULTURAL DE LAS FUERZAS AÉREAS MODERNAS

Si la sociedad actual impone una progresión hacia el individualismo, cabe remarcar nuevamente que las fuerzas armadas modernas entendidas como organización social (en tanto se definen como grupos sociales permanentes con funciones específicas y una estructura normativa y de valores) también se ven influidas en un macro-nivel por los términos de

intercambio propios de una sociedad de mercado. No obstante, dentro de la misma organización existen preponderancias específicas de acuerdo con la tesis I/O según las Armas, el lugar geográfico, el momento histórico, la coyuntura política e incluso según las dinámicas en las relaciones sociales que surgen en el plano intra-fuerza.

Siguiendo esta línea argumental, una noción común respecto de las Fuerzas Aéreas, en general, es que por el intensivo uso de la tecnología que realizan están más propensas hacia rasgos ocupacionales que las otras Armas. Es también común la idea de que ya sea por su creación más reciente como fuerza independiente y la priorización de funciones técnicas más especializadas, la identidad cultural organizativa en las Fuerzas Aéreas es predominantemente moderna, abierta y flexible.

De acuerdo con el Tte. Coronel (R) Mastroianni, profesor del Departamento de Ciencias Sociales y Liderazgo de la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos (USAFA) estos rasgos que dan forma a una cultura organizativa propia se deben al tipo de función, liderazgo, idiosincrasia organizativa e inclusive a la aplicabilidad que tiene la actividad aeronáutica aún para el mundo civil:¹¹

En primer lugar, el autor plantea que en la Armada y el Ejército la cultura organizativa está basada en valores universales superiores que no entran en conflicto con potenciales motivaciones externas que puedan desafiar el compromiso con la actividad militar. Por tanto, predominaría el modelo “institucional” y a partir de su correlación con el tipo de desempeño

se impone una mayor preponderancia hacia la noción neta de “servicio”. La Fuerza Aérea basa su auto-percepción como organización en el hecho de que sus miembros están altamente entrenados en especialidades técnicas, y utiliza un ciclo de despliegue más permanente y costoso para no quedar de lo contrario fuera de servicio.

El alto nivel de rotación en la ejecución de tareas profesionales que además demandan un marcado y permanente conocimiento técnico favorece en algún sentido la aparición de rasgos ocupacionales dentro del perfil socio-cultural organizativo, porque vincula ciertos parámetros convergentes con los del mercado laboral civil: el profesional se identifica no solamente con la organización como un todo sino en lo cotidiano principalmente con los rasgos específicos y responsabilidades propias de la especialidad que desarrolla.

La identificación con la tecnología como parte fundamental de la actividad militar aeronáutica se relaciona con la idea de un estilo de conducción moderno y más del tipo gerencial que imperativo. No obstante, según Mastroianni, en otros aspectos la Fuerza Aérea pareciera resultar más insular y conservadora en el ejercicio del liderazgo que las otras fuerzas. Por ejemplo, aunque los pilotos ciertamente dependen de manera vital del mantenimiento y apoyo logístico del personal en tierra y con ello los riesgos del servicio desplegado son compartidos, dentro de la organización se componen como un sub-grupo dominante que lidera en términos simbólicos el rumbo de la Fuerza Aérea.

¹¹ George Mastroianni, “Occupations, Culture and Leadership in the Army and Air Force” en *Parameters* (Winter 2005/2006).

Aunque la retórica trata de capturar el sentido del trabajo en equipo, es precisamente por la función que desarrollan los pilotos que tienen diferentes necesidades respecto de la búsqueda de información y asesoramiento que los de otras sub-especialidades dentro la carrera de oficiales y respecto de quienes se desempeñan dentro del cuerpo de suboficiales. En definitiva, el fuerte vínculo social entre los pilotos permanece en algún sentido separado de las experiencias planteadas con otros por la misma naturaleza especializada de la tarea: los pilotos no necesitan asesoramiento de los no pilotos sobre cómo volar.

Por esa razón, como resalta Mastroianni, la hipótesis de que las culturas militares más técnicas tienden a ser más horizontales en el ejercicio de la conducción puede ser errónea: la naturaleza sofisticada del trabajo diario limita las oportunidades de participación de aquellas personas que no comparten la especialización y práctica de los expertos técnicos. En definitiva, el mito del combatiente solitario y heroico resulta un rasgo simbólico notable en la naturaleza del liderazgo en las Fuerzas Aéreas.

Como última variable de la cultura organizativa de la fuerza, el autor plantea que el valor comercial de la actividad aeronáutica diferencia a los oficiales de sus contrapartes en otros servicios. Ello no implica de ninguna manera que los oficiales de la Fuerza Aérea presentan una idiosincrasia menos patriótica

que los oficiales de la Armada o el Ejército sino simplemente que la naturaleza de su función ofrece además el potencial (en el caso de los pilotos) de continuar volando incluso después de la etapa de retiro, algo que no encuentra su paralelo en oficiales de infantería o submarinistas, por ejemplo. Al mismo tiempo, , la industria de la aviación conecta las Fuerzas Aéreas con fuerzas económicas y políticas en la sociedad actual de manera más directa que en otros servicios.

Los rasgos ocupacionales en la idiosincrasia de la fuerza fueron también evidenciados en una investigación sobre el mismo caso de estudio que data de la década de 1990 pero que pareciera aún hoy mantener la tendencia. Se plantea que según un número total de 5000 encuestas periódicas en un corte temporal de diez años, un 40-50% de oficiales de baja graduación coincidieron en exponer que se ven a sí mismos como especialistas que trabajan en las Fuerza Aérea más que como militares profesionales. Los oficiales de vuelo mostraron la mayor tendencia a adoptar la identidad de especialista, lo cual contradujo la suposición de que existía un perfil más institucional entre los pilotos; y finalmente los oficiales de apoyo al ser interrogados a cerca de por qué se consideraban oficiales lo vincularon con el hecho de realizar tareas de dirección (lo cual no supone que sean funciones intrínsecamente militares)¹².

¹² Frank Wood, "En el filo de las tendencias institucionales y ocupacionales. El cuerpo de oficiales de las Fuerzas Aéreas de EEUU" en Moskos y Wood, *¿Lo militar más que una profesión?*, p.64

La presión hacia el ocupacionalismo que se muestra en el caso de Estados Unidos y que en un sentido general también tiene su paralelo en otras Fuerzas Aéreas alrededor del mundo genera algunas modificaciones de la identidad profesional y de los patrones sociales organizativos. En ese sentido, el compromiso con la función no muta pero sí los justificativos o mejor dicho, el lenguaje compartido que le da sentido a esa función es el que cambia. En ese sentido, obliga a quienes ocupan posiciones de comando dentro de la fuerza a idear alternativas para equilibrar tradición y especialización sin que el resultado de las medidas vaya en detrimento del rol sustancial.

REFLEXIONES FINALES

Para contrarrestar la presión del ocupacionalismo y lograr mantener los rasgos vitales que dan sentido a la actividad militar desde un punto de vista normativo y de estructura de valores propios del rol que se cumple en las sociedades modernas, Frank Wood propone instrumentar como posible estrategia la adopción de una organización plural que incluya de manera estructural el esquema I/O¹³: la iniciativa a evaluar sería promover “un pequeño núcleo de profesionales institucionalmente orientados” que actúe como “gestor de los instrumentos de

violencia”. Para ello, los encargados de dirigir el rumbo de la fuerza serían seleccionados a los diez años de servicio aproximadamente entre quienes sirvieran en las principales especialidades a partir de ser evaluados con rendimiento sobresaliente y fuertemente comprometidos con la carrera militar.

Paralelamente, Wood esboza “a los no seleccionados se les pediría que sirvieran como especialistas. Nunca serían mandos de tropa (mandos autorizados para llevar a sus tropas a la muerte) aunque podrían servir como supervisores máximos de su especialidad”. En este caso no ascenderían de grado probablemente pero sí a puestos de mayor especialidad con la posibilidad, como contraparte, de cumplir un servicio flexible. Sus obligaciones se especificarían contractualmente y serían más limitadas que las de los profesionales, cumpliendo con períodos mínimos de permanencia para amortizar los gastos de gestión y formación¹⁴.

Más allá de la aplicabilidad de propuestas de cambio estructural como la mencionada, se pueden pensar también medidas concretas más puntuales como el fortalecimiento de los canales de comunicación institucional que transmitan la visión y misión de la fuerza a través de la cadena de comando. La socialización de los valores, normas y formas de conducción a partir de la función desarrollada e incluso la unidad desde un punto de vista socio-cultural no se limita a la etapa de formación y entrenamiento sino a la práctica profesional del día a día. Aquí se destaca el liderazgo como rasgo fundamental.

¹³ Wood, *¿Lo militar más que una profesión?*, p.68.

¹⁴ Wood, *¿Lo militar más que una profesión?*, p.69.

En tanto la pregunta sobre la cultura organizativa no es abstracta sino una problemática que tiene resultados concretos sobre la dinámica actual interna de la fuerza y la que se va moldeando progresivamente, es que resulta importante preguntarse por los rasgos que componen su perfil subjetivo. Es que la cultura organizativa no es una variable que pueda quedar librada al azar sino es, en última instancia, una zona de influencia fundamental para los oficiales que se desempeñan en tareas de comando hoy y un desafío para quienes ejerzan el liderazgo de las Fuerzas Aéreas en los próximos años. ■

* Doctora en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (UBA). Cursos de Posgrado en el Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa, National Defense University y US Naval Postgraduate School. Ex Becaria Doctoral Tipo I y II en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Profesora de sociología militar (2004-2013) y desde 2013 miembro del Comité Evaluador de la Maestría en Defensa Nacional en la Escuela de Defensa Nacional. Investigadora del Proyecto UBA CyT “Guerra, Modernidad y Contramodernidad” del Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA. Profesora de sociología militar en la Escuela Superior de Guerra Aérea.

Contacto: marina.malamud@yahoo.com

Palabras clave:

Fuerza Aérea - sociología militar- cultura organizativa- liderazgo- perfil profesional- Air Force – military sociology- organizational culture- leadership- professional profile-