



MINISTERIO DE DEFENSA

CUADERNOS
de
ESTRATEGIA

104

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS
FUERZAS ARMADAS

INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



MINISTERIO DE DEFENSA

**CUADERNOS
de
ESTRATEGIA**

104

INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

**LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS
FUERZAS ARMADAS**



Octubre, 1999

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES

La **PROFESIONALIZACIÓN** de las Fuerzas Armadas /
Instituto Español de Estudios Estratégicos. — [Madrid] :
Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, 1999. — 276
p. ; 24 cm — (Cuadernos de Estrategia ; 104).
NIPO: 076-99-121-6. — D.L. M. -39551-99
ISBN: 84-7823-686-4
I. Instituto Español de Estudios Estratégicos. II. España.
Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica, ed. III.
Serie.

CENTRO DE DOCUMENTACION	
DEL MINISTERIO DE DEFENSA	
REGISTRO	9054
SIGNATURA	
ITEM N°	



Edita: Ministerio de Defensa
Secretaría General Técnica

NIPO: 076-99-121-6
ISBN: 84-7823-686-4

Depósito Legal: M-39551-99

Imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

Tirada: 1000 ejemplares
Fecha de edición: octubre 1999

**DIRECCIÓN GENERAL DE
POLÍTICA DE DEFENSA**

**Instituto Español de Estudios
Estratégicos**

Grupo de Trabajo número 4/98

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

Las ideas contenidas en este trabajo son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE, que patrocina su publicación.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN

Por Juan González-Anleo

Capítulo I

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Por Juan González-Anleo

Capítulo II

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

Por Jesús Ignacio Martínez Paricio

Capítulo III

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS: CAMBIOS Y ADAPTACIONES INTERNAS

Por Alberto Pérez Moreno

Capítulo IV

SOLDADO DE REEMPLAZO/SOLDADO PROFESIONAL; UN CAMBIO DE PARADIGMA

Por Eulogio Sánchez Navarro

Capítulo V

EL EJÉRCITO DE VOLUNTARIOS. LA EXPERIENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

Por Marisa Rodríguez Mojón

Capítulo VI

AL SERVICIO DE SU MAJESTAD: TROPA Y MARINERÍA EN LAS FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS

Por Jorge Aspizua Turrión

Capítulo VII

APUNTES SOBRE EL NUEVO MODELO DE FUERZAS ARMADAS EN FRANCIA

Por Carlos Echevarría Rodríguez

Capítulo VIII

LA INFLUENCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN MILITAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOCIOLOGÍA

Por Ana Huesca González

Capítulo IX

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA

Por Francisco J. Berrio Álvarez-Santullano

Capítulo X

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

Por Antonio Malalana Ureña

COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El grupo de trabajo número 4, de orientación predominantemente sociológica, ha consagrado sus trabajos de Seminario de 1998 a los problemas internos que la profesionalización de las Fuerzas Armadas (FFAA) plantea a la organización militar. Las FFAA constituyen, desde la perspectiva sociológica, una institución que, por realizar un objetivo y desempeñar una función esenciales para la sociedad ocupan un lugar privilegiado en el ranking de las instituciones sociales de un país, pese a los cambios acaecidos en las últimas décadas. En cuanto institución, las FFAA pueden configurarse organizativamente de formas diversas, y así lo han hecho a lo largo de la Historia. Todas las formas organizativas plantean diversos problemas, tanto internos a la misma organización como en relación con la sociedad entorno, y el paso de una forma organizativa a otra de perfil muy diferente exacerba a menudo los problemas y los conflictos organizativos. Es lo que ha sucedido en las FFAA de países occidentales con la profesionalización de sus ejércitos, y lo que está sucediendo en estos momentos en España, y sucederá en los próximos años.

En este contexto se sitúan los trabajos y estudios de los Seminarios de nuestro grupo de Trabajo.

La primera ponencia, "La perspectiva sociológica de la Organización", del profesor Juan González-Anleo, aborda este tema, imprescindible para una más exacta comprensión de los trabajos del Seminario, desde el supuesto de que los ejércitos han tendido siempre, por necesidad y por lógica elección a enfatizar el orden, los reglamentos, la disciplina, la exactitud y la precisión de sus actividades... De ahí que su modelo de organización preferido haya sido el modelo mecánico "Federico el Grande de

Prusia”, con su conocida insistencia en la especialización de las tareas, el entrenamiento sistemático, la formalización de grados, jerarquías y uniformes, la rigidez de los reglamentos, etc. Más tarde, la orientación humanista, de la escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, y la misma evolución del clima de importancia de los derechos humanos en la sociedad occidental sobre todo, influirá también en el ámbito militar, especialmente en relación con el problema omnipresente del tipo de liderazgo más adecuado y más eficaz, de la participación de los subordinados en diferentes niveles de la información y decisión y de la moral del grupo y los factores que a ella conducen. Esta última, analizada precisamente por Shills en relación con el alto nivel de moral del ejército alemán en la II Guerra Mundial. En las últimas décadas las FFAA, en simetría con el resto de las organizaciones, han reconocido la necesidad de mayor apertura al entorno social y de actuar como sistemas abiertos, con flexibilidad organizativa para hacer frente a los retos y oportunidades que aquel ofrece.

La ponencia del profesor Jesús Martínez Paricio, “Las FFAA: una organización compleja ante los escenarios de futuro” se centra expresamente en los cambios que están teniendo lugar o tendrán lugar en la organización militar debido al cambio de escenarios inaugurado por la caída del muro de Berlín, cambios caracterizados por la inseguridad, la complejidad, los riesgos y las amenazas difusos... Ante la crisis con que se enfrentan las FFAA se plantea el problema de su nueva organización, posiblemente inédita en la historia, ya que las funciones clásicas de los ejércitos parece que quedan relegadas a un plano secundario, aparecen nuevas misiones y se impone la necesidad de un nuevo concepto de las organizaciones militares en las sociedades avanzadas. Crece la importancia de los elementos simbólicos, el modelo de carrera se pone en cuestión y cambian los criterios del reclutamiento y promoción de los militares de carrera.

El nuevo modelo de organización militar tendrá presente, entre otros, los rasgos siguientes:

1.º la responsabilidad personal de cada uno, al margen de la posición que ocupa en la organización es la clave de la eficacia organizativa. Y se asume esa responsabilidad porque se observa que los demás también la asumen. Todo ello en un clima de confianza horizontal y vertical, de solidaridad orgánica;

2.º la eficacia del grupo dependerá de su doble integración, horizontal y vertical, entre los líderes-gestores y sus seguidores;

3.º las organizaciones deberán moverse cada vez por el sentido de los objetivos que se persiguen, más que por las propias normas de funcionamiento. Todos los miembros de la organización deberán participar del conocimiento de los objetivos, comprometerse con ellos y, de esa forma, participar del espíritu de la organización;

4.º el éxito del grupo se alcanzará de forma colectiva, mediante el esfuerzo y el sacrificio de todos;

5.º la responsabilidad personal tiene su contrapartida en el necesario reconocimiento de la capacidad de autoevaluación de cada individuo única forma de garantizar el trabajo bien hecho;

6.º la apertura de la organización militar implica que se tengan en cuenta las decisiones que, siendo de su interés, se toman en sectores ajenos, de la misma manera que las decisiones propias tendrán que analizarse en términos de evaluación de los impactos que podrán tener sobre otras actividades;

7.º la organización militar actual, situada en escenarios como elemento central, la incertidumbre, la entropía, y esta inseguridad no desaparecerá aplicando los reglamentos, como sí sucedía en la organización burocrática, sino con una información que cruza toda la organización en todos los sentidos, información abierta a todos excepto en aspectos muy restringidos;

8.º en la nueva organización, una vez fijados los objetivos, la acción de cada grupo se encamina a conseguirlos con la máxima autonomía, incorporando toda novedad, conocimiento, procedimiento o recurso nuevo que vaya apareciendo y que pueda aportar cada uno de los miembros del grupo, que tendrá la capacidad y la autonomía para decidir sobre el proceso en tiempo real, para anular el objetivo si se observa la incapacidad de obtenerlo o si se descubre que los costes añadidos que se producirían, si se siguiera insistiendo, no compensan los beneficios esperados;

9.º en una situación de identificación con y participación en los objetivos por todos y cada uno de los grupos de la organización, éstos actúan con motivación de logro, de realizar obras bien hechas, bien acabadas y plenamente satisfactorias.

Insiste en este tema de los cambios la ponencia del coronel Alberto Pérez Moreno, "La profesionalización de las FFAA. Cambios y adaptaciones internas". La profesionalización consiste, esencialmente, en el paso de

tener soldados de reclutamiento forzoso -período histórico de 200 años de duración- a tener otros soldados que escogen voluntariamente las FFAA como medio de vida, de formación y de empleo. La gran transformación que se avecina tiene como objetivo conseguir una tropa voluntaria, profesional y de calidad, en cantidad suficiente, y las acciones o fases de esta transformación se conocen como "las 4 R,s": reclutar, retribuir, renovar y reincorporar. Estas acciones dependen en muchos aspectos de las decisiones del poder político, pero en otros muchos aspectos hay actuaciones que se llevarán a cabo en "el interior" de la institución.

En el terreno de la motivación y la incentivación (reclutar) hay que reconocer que la "masa de juventud" que va a llamar a nuestras puertas puede venir inducida por motivos de seguridad del empleo, esperanzas de formación, deseo de aventura, etc., que tienen poco que ver con una vocación auténtica y sí con un empleo temporal. Aquí pueden intervenir los cuadros de mando fomentando el sentido vocacional en los nuevos profesionales, una ilusión por una profesión distinta con valores distintos, de solidaridad, lucha por la paz, seguridad, prestigio del propio país, etc. El sistema de reclutamiento y selección ha de ser potenciado actualizando los propios centros y oficinas de información, el talante de los encargados de estos centros, así como su capacitación y valía personal mediante incentivos y reconocimiento oficiales.

La integración de la mujer en las FFAA plantea problemas inéditos que exigirán un profundo cambio de mentalidades, actitudes y ambientes en las cuarteles, en relación con el sistema y criterios de acción, con las instalaciones que aseguren privacidad a las mujeres soldados, con el régimen disciplinario, igual para hombres y para mujeres pero flexible para casos especiales: mujeres embarazadas, madres con hijos menores a su cargo, etc.

En el terreno de las contraprestaciones (retribuir), y dejando aparte el tema de los sueldos que depende del Gobierno y de su política global de empleo, las FFAA pueden ofrecer una formación integral: humana, profesional, ocupacional...; un estilo de vida disciplinado, duro, de intensa dedicación pero también de estrecha camaradería, sano, competitivo, sin ignorar el valioso reto de vivir en ambientes y situaciones diferentes; unas prestaciones sociales que deberán plasmarse en condiciones de vida adecuadas y satisfactorias (salas de estudio, bibliotecas, gimnasios, cantinas, dormitorios, etc.) y en centros de descanso, clubs deportivos, dormitorios etc., en "vivienda logística" o ayuda económica para una vivienda propia, y en asistencia sanitaria y seguros idóneos.

En el terreno de la trayectoria profesional (renovar), la renovación de los compromisos con el Ejército -preocupación central de todas las FFAA- exige que no se rompan las expectativas iniciales del joven con ilusiones. Las soluciones y medidas abarcan desde la cuidadosa definición del acceso a la condición de tropa y marinería permanente, pasando por facilitar la movilidad interna y el cambio de especialidad, hasta una verdadera promoción interna.

En el terreno de la reincorporación a la vida civil (reincorporar) alternativa a la que tendrá que optar un 70%, aproximadamente, de los soldados profesionales, el problema central es la certificación y convalidación de los títulos otorgados en el ámbito militar, con matices según el tipo de formación recibida en el Ejército: similares a la de los diversos sectores de la vida civil (mecánico, electricista ...); otras sin aplicación directa a las tareas civiles pero con ciertas semejanzas (escaladores, conductores de carros, ...) y algunas específicamente militares. La compleja búsqueda de un puesto de trabajo para capacitar para empleos civiles exigirá establecer todo un sistema de información y apoyo para la tropa, gestionado por cuadros de mando verdaderamente especialistas en estas tareas.

La ponencia, magníficamente construida, analiza finalmente la cuestión de las reservas movilizables, a tres niveles: voluntarios, temporales y obligatorios, y la del personal civil con tareas no militares pero necesarias para la vida diaria de las organizaciones militares: reparaciones, electricidad, mantenimiento de equipos no militares, etc.)

En todos los puntos anteriores subyace una cuestión fundamental: el cambio de mentalidad de los cuadros de mando. El mantenimiento de las tradiciones habrá de ser compatible con un estilo dinámico, abierto a las circunstancias actuales y acorde tanto con la sociedad a la que sirven las FFAA como con el nuevo perfil de los subordinados -preparación, motivaciones, etc.- (véase ponencia siguiente). De un estilo de mando centrado en el control y tutela de los soldados a otro muy diferente orientado a responsabilizar a todo un equipo cuyos componentes saben lo que tienen que hacer, quieren hacerlo por voluntad propia y se esfuerzan por alcanzar nuevas metas. En definitiva, los mandos tienen que ejercer un auténtico liderazgo.

Pero ¿cuál es ese nuevo perfil del soldado del ejército profesional que exigirá un profundo cambio en la mentalidad de los cuadros de mando? La extensa y rigurosa ponencia de D. Eulogio Sánchez Navarro, "Soldado de reemplazo/soldado profesional. Un cambio de paradigma" responde muy

acertadamente a la cuestión. Las categorías de análisis utilizadas por el ponente aparecen ordenadas en torno a estos tres parámetros: perfil sociológico del soldado profesional, aspectos simbólicos y cognitivos, y aspectos laborales, formativos y vocacionales.

El perfil sociológico del soldado profesional, en contraste con el perfil del soldado de reemplazo, presenta los rasgos siguientes:

1.º un soldado entre 18 y 35 años, lo que implica un cambio en la vieja relación mando-tropa, pues ésta dejará de ser percibido como un grupo de mozos a los que hay que tratar con cierto paternalismo e instruir militarmente; el servicio militar como rito de pasaje a la madurez dejará de tener sentido;

2.º la presencia de la mujer planteará diversos problemas y cuestiones: remodelación de instalaciones de uso personal y privado, evitación del paternalismo y el favoritismo por parte del mando hacia las mujeres-soldado, peligro del acoso sexual, agudizado por la pertenencia de las mujeres soldado a los estratos inferiores de la jerarquía militar, problemas del embarazo y los vinculados con las normas menores relativas al uniforme, adornos, corte de pelo, etc., y normas de mayor calado, sobre las relaciones sexuales;

3.º la procedencia geográfica será similar a la de los soldados de reemplazo: representación mínima de Cataluña, Navarra, el país Vasco y Cantabria, mayor en Andalucía, Madrid, Castilla León y Galicia, y máxima en Ceuta y Melilla;

4.º el nivel de estudios y el status social de los soldados profesionales serán parecidos al de los soldados de reemplazo, incluso con una afluencia mayor de los afectados por el fracaso escolar, pero sin ignorar la importante minoría de los que, con mayor nivel de estudios, consideran la condición de soldado profesional como un puente para llegar a ser militar de carrera;

5.º frente a la soltería como norma de los soldados de reemplazo será mayoritaria entre los profesionales la condición de casados y con hijos, aunque no desde luego al inicio de su incorporación.

Los aspectos simbólicos, morales y cognitivos arrancan de la condición básica de voluntariedad con cierto sentido vocacional del soldado profesional frente a la obligatoriedad del soldado de reemplazo, a la que acompañó una notable aversión al servicio militar, sobre todo por su realización

en cuarteles y en unidades militares y por el rechazo humano a lo impuesto y obligatorio. En lógica consonancia con lo dicho:

- en el soldado profesional surgen tanto la conciencia de pertenencia a la institución militar, junto con la exigencia de ser reconocido como militar de pleno derecho con un status adecuado, como una alta valoración de su propia condición militar;*
- la desaparición del servicio militar implicará la transformación total o parcial de los actos más recordados y ritualizados de la vida del soldado, como la jura de bandera y el licenciamiento;*
- el soldado de reemplazo persigue como objetivo, precisamente, ese licenciamiento, en tanto que muchos soldados profesionales se plantean el prepararse para el ingreso en alguna de las Academias que les posibilita continuar la carrera militar;*
- para el soldado profesional los grupos de referencia ya no son “los iguales”, los compañeros de quinta, sino el ejército en general y los profesionales de la milicia;*
- frente al soldado de reemplazo, relacionado con acciones de carácter defensivo en el territorio nacional, el soldado profesional se orienta también a intervenciones en contextos extranjeros y en actividades cuasi policiales dentro del orden internacional;*
- los procedimientos de socialización de los soldados profesionales serán más parecidos a los de los militares de carrera, aunque sin su nivel, duración e intensidad.*

Los aspectos laborales, formativos y vocacionales del soldado profesional se refieren en especial a su identificación con su lugar de trabajo, que se convierte en su espacio vital. Además:

- la permanencia en filas, más prolongada, se traduce en superiores posibilidades de formación, aprovechamiento, rentabilidad y eficacia, al aumentar su nivel técnico y profesional;*
- muy probablemente se asistirá a la emergencia del asociacionismo, favorecido por una identidad más neta, redes de comunicación, problemática específica común y percepción de una condición claramente asociada al ámbito;*
- la formación y especialización militar y técnica serán de acuerdo con su status en la organización y con su función y actividad, así como por su responsabilidad nueva que se le va a atribuir;*
- la demanda de servicios y asistencias se orientará, no tanto a todo aquello que pueda hacer más llevadera su vida en el acuartelamiento, como sucede entre los soldados de reemplazo, sino a un sistema de*

servicios externos a las unidades y bases, sin excluir dentro de ellas todo tipo de servicios similares a los que se ofrecen a los mandos.

La legislación y normativa que deberán regir la tropa profesional no podrá consistir en una mera adaptación de la actualmente vigente para el soldado de reemplazo, pues se basa en el control y vigilancia, y adoptar otro asentado en la confianza y la aceptación de responsabilidades, y aceptar que se trata de un cambio de paradigma, no de una mera reforma. "Habrá un antes y un después en la historia de los ejércitos". Con estas palabras se cierra esta notable aportación del ponente.

El cambio de modelo de organización con el que se enfrentan las FFAA, los rasgos del nuevo modelo que se está gradualmente implantando en los ejércitos de los países, el cambio de filosofía de la acción y del paradigma militar, nos obliga a plantearnos una cuestión fundamental: ¿con qué precedentes cuenta en estos momentos la institución militar española para guiarse en la estrategia de cambio?. Las ponencias de Marisa Rodríguez Mojón, Jorge Aspizua Turrión y Carlos Echevarría Rodríguez dan cumplida y brillante respuesta a este interrogante clave.

La profesionalización de las FFAA de los Estados Unidos, objeto de la ponencia de Marisa Rodríguez Mojón se basó en la constatación de que el ejército de los EEUU había empeorado a causa de la conscripción, sobre todo tras la experiencia traumática de la guerra de Vietnam. La organización actual de la Fuerza de Voluntarios y del Ejército profesional de los EEUU responde al intento de combinar adecuadamente las soluciones a demandas procedentes de tres fuentes: los requerimientos de la defensa del territorio nacional, la exigencia de la defensa de los intereses americanos en otros territorios y el mantenimiento de una paz internacional.

Para satisfacer estas demandas se diseñó un modelo orientado a dos objetivos: 1º) conseguir unas FFAA eficaces y capaces de adaptarse a las necesidades del sistema de seguridad decidido por el Gobierno en cada momento, y 2º), asegurar que las FFAA están en consonancia con la estructura general de la sociedad norteamericana, muy en especial con los requisitos generales de empleo y con las aspiraciones de los sectores sociales que constituyen su nicho de reclutamiento. Los medios para estos dos objetivos fueron muy diversos: conseguir que los salarios militares fuesen equivalentes a los de la sociedad civil, compatibilizar las necesidades específicas de la actividad castrense con unos horarios que permitan a estos profesionales disponer de tiempo propio, evitar el autoritarismo y sustituirlo por formas de autoridad basadas en la capacidad de liderazgo,

impartir regularmente cursos de liderazgo como parte del entrenamiento, conseguir que la institución militar sirva de medio de ascenso para aquellos soldados valiosos pero que por razones de origen y falta de oportunidades no han podido desarrollar su verdadera capacidad.

La instrucción se orientó a reforzar la parte práctica y disminuir el porcentaje de clases teóricas creando una nueva figura administrativa: el Asistente Especial para la Moderna Fuerza de Voluntarios (SAMVA), que eliminó enormes cantidades de lectura y estudio, obligó a los instructores a realizar una demostración práctica de cada tarea y permitió a los soldados practicar tantas veces como fuera necesario hasta dominar cada tarea concreta. Fue un éxito pues se mejoró la efectividad de los soldados como fuerza de combate y se eliminó el entrenamiento innecesario, inútil y repetitivo, basando, desde entonces, sus prácticas en la participación y respeto de la dignidad del soldado al mismo tiempo que se mantenían las exigencias de cumplimiento de la misión encomendada y de alta profesionalidad.

La retención, sobre todo la de los mejores, es un problema crucial pues la pérdida de reclutas durante el primer período de contrato tiene un coste muy alto, fácilmente comprensible. Los estudios revelaron que los grupos con mayor tendencia a renovar su contrato eran los grupos con un nivel mental y educativo más bajo, los casados y las minorías raciales, especialmente los negros. Se descubrió que muchos de los que abandonaban no habían completado su enseñanza secundaria, como si los incapaces de terminar una cosa fueran también incapaces de terminar otra. Se exigió por ello que al menos el 65% de los varones reclutados fueran graduados de enseñanza secundaria. La conclusión de diversos estudios fue que lo más importante es determinar la calidad de los aspirantes antes de que ingresen, mediante tests de inteligencia y capacidad. Pero los mejores resultados se obtuvieron a través de las ayudas económicas para los que decidan cursar, paralelamente, estudios universitarios, en tanto que las compensaciones en forma de gratificaciones al alistarse se revelaron menos útiles.

La Fuerza de Reservistas, constituida para enfrentarse con un eventual ataque sobre los EEUU o con la necesidad de disponer de grandes cantidades de personal militar en el caso de una guerra mundial, está compuesta por individuos permanentemente entrenados que provienen de la fuerza de voluntarios o de otros cuerpos, como la Guardia Nacional. Su entrenamiento es de dos semanas al año, e, intermitentemente, durante cuatro horas semanales todo el año. El compromiso como reservistas

debe durar un tiempo mínimo de seis años. Para ellos lo más importante no es el salario, dadas las pocas horas de dedicación normal, sino los beneficios de seguros sociales y la gratificación personal del entrenamiento, comparable a un período de ocio. El ahorro que suponen para el Gobierno se calculó en 1983 que podía representar entre un 25 y un 33% para la Fuerza Aérea y la Marina y hasta un 70% para el Ejército de Tierra.

Un reclutamiento de calidad, objetivo clave de la organización militar en los Estados Unidos, y una mayor estabilidad de los voluntarios reclutados, en especial los de calidad superior a la media, se han conseguido poniendo en juego diversos factores:

1.º salarios, bonificaciones y pensiones ajustados a los salarios civiles y reajustados anualmente a sus variaciones;

2.º horarios cotidianos cerrados -para superar el sentimiento de agravio comparativo con los horarios civiles-, y abiertos solamente para guardias o ejercicios y maniobras en el campo, compensando este tiempo con días libres;

3.º redefinición del concepto de liderazgo: más participativo, menos autoritario, "basado en lograr la misión de la institución al tiempo que se preserva la dignidad del soldado";

4.º se organizaron Consejos de Soldados y Consejos de Oficiales jóvenes para aumentar la comunicación ascendente y descendente en la cadena de mandos, a fin de robustecer el liderazgo participativo;

5.º se incorporó a la formación de los oficiales un curso de "técnicas inteligentes de liderazgo", identificando liderazgo con "profesionalidad".

A fin de resolver problemas de convivencia entre los soldados se fomentó la participación de éstos en la gestión y resolución de sus conflictos y de esa manera facilitar y lograr el espíritu de equipo y la capacidad de combate. En esta misma línea se creó una figura jurídica nueva que se ocupa de controlar los conflictos menores de convivencia, un soldado que recibe un entrenamiento especial en el Instituto de Gestión de la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Defensa (Equal Opportunity Adviser). El mensaje de los cursos y sesiones de este Instituto es inequívoco: hay que lograr que los soldados consideren que la identidad como norteamericano es más importante que la diversidad cultural. La fama del Instituto es tal que en los últimos años han solicitado sus servicios entidades civiles y empresas con problemas de sexismo y racismo entre sus empleados.

Desde el punto de vista del nuevo liderazgo la máxima utilidad del Instituto y de sus actividades es evitar que los mandos militares se vean involucrados en asuntos de poca importancia que podrían erosionar su autoridad militar.

Una última medida para conseguir un reclutamiento de calidad y seleccionar y estabilizar a los mejores es el conjunto de ayudas para cursar estudios en instituciones civiles. El Gobierno paga las matrículas de los voluntarios que las soliciten, suplementados por unas becas en metálico durante un período de hasta 45 meses por un total de 14.000 \$ para los solteros y 16.500 \$ para los casados. El efecto de esta medida ha repercutido sobre el tipo medio de personalidad de los reclutas: personas con expectativas a largo plazo y con deseo de mejorar su situación social.

La profesionalización de las FFAA británicas es el objeto de la brillante y jugosa ponencia de Jorge Aspizua Turrión y sin duda de obligada consideración dado que las FFAA británicas son el paradigma de la recluta de tropa y marinería bajo contrata. Y son un paradigma a pesar de las indiscutibles dificultades para transferir los elementos constitutivos de su modelo a cualquier proceso de profesionalización como el que conocemos en España, dificultades debidas a que las FFAA británicas son el producto de una cultura política, militar y burocrática netamente diferenciada de la de España y de las del resto de los estados-nación del continente europeo. Los rasgos de esa peculiar cultura militar podrían sintetizarse así:

- la práctica de la supremacía del poder civil sujeto por las leyes comunes a todos y que acabó impregnando el estilo militar británico;*
- gran prestigio profesional de los militares que cala en los políticos electos y que favorece la diferenciación de competencias;*
- exclusión total durante más de 300 años de la violencia física como medio de acceder al poder;*
- asombrosa amalgama en las FFAA de tradición y modernidad: así coexisten armoniosamente la estructura regimental del Ejército de Tierra -de origen feudal y territorial-, las normas de relación jerárquica en su Armada -que recuerdan las normas de distinción de los grupos sociales de la época victoriana-, y una asunción de retos en el ámbito doctrinal, organizativo, operativo y mediático inimaginable en cualquier otra cultura corporativa.*

La comparación de algunos datos sobre las FFAA británicas y españolas puede ayudar a entender la gran aceptación social y política del Sistema de Defensa Nacional británico, que representa un porcentaje del PIB doble

que el español —2,7 frente a 1,4. En 1998 se refuerza la correspondencia entre el incentivo expreso a los procesos de transferencia tecnológica entre los mercados civil y militar para favorecer el crecimiento y la flexibilidad de la industria británica, y el tratamiento de la gestión de los recursos humanos que busca vincular un mayor rendimiento y una alta con mejoras en las contraprestaciones pecuniarias, en la calidad de vida personal y familiar y en las opciones profesionales de futuro. En este momento las diferencias de las FFAA británicas y españolas son muy notables en cuanto al número de profesionales, conscriptos, reservistas y personal civil: 227.100 profesionales frente a 102.390; inexistencia de conscriptos en el Reino Unido (RU) frente a unos 80.000 en España; 450.200 reservistas frente a 28.318 y 126.700 en personal civil frente a 44.670.

El modelo organizativo de las FFAA británicas es complejo. La Royal Navy y, sobre todo, la RAF son organizaciones fuertemente tecnificadas donde predomina una actitud profesional ocupacional y una gestión del personal centralizada. El Ejército mantiene una actitud profesional más institucional, menos tecnificada y prefiere el modelo regimental ya comentado para la gestión de personal. El sistema profesional es el que caracteriza a las FFAA británicas en tanto que el ejército permanente o regular, con funciones tanto de defensa territorial como de proyección exterior de fuerzas. La prestación de los servicios militares tiende a ser de larga duración con opción para el individuo de desarrollo para todos los rangos de específicas carreras militares.

Los tres servicios —Fuerzas regulares, Reservas y Movilización obligatoria si es necesaria— cuentan con instituciones de formación premilitar en centros de enseñanza civil secundarios y superiores.

El sistema de carrera militar abierta característico del RU se enfrenta también, como en otros países occidentales con un reclutamiento difícil, de ahí que la tendencia a rebajar los requisitos específicos para superar la selección psicotécnica del personal previa al ingreso en filas esté siendo frenada mediante la apertura de la oferta a nuevos grupos sociales hasta ahora ignorados: las mujeres y las minorías étnicas. Pero la novedad más relevante es la posible privatización de la formación destinada a favorecer tanto el ingreso en las FFAA como la reincorporación a la vida civil del personal de tropa y marinería egresado, liberando así al personal militar para la dedicación exclusiva a la instrucción y formación estrictamente militares.

La retribución y las compensaciones incluyen una prima de enganche, un sueldo básico y una serie de complementos estimados en función de la

especialización, la penalidad y el riesgo del servicio a realizar, a los que hay que sumar los complementos de antigüedad y rango obtenido. En total, siete bandas salariales desde el rango inicial de soldado o marinero de 4ª clase a los equivalentes a Sargento Mayor y Contramaestre.

En cuanto a los períodos de compromiso, los términos mínimos de compromiso legal oscila entre los tres y los ocho años, con la posibilidad de rescisión de los contratos mediante el pago de rescates del individuo que desea abandonar el servicio antes del tiempo contratado. El tiempo máximo legal para la obtención de la pensión completa es de 22 años, aunque excepcionalmente algunos individuos caracterizados por su gran experiencia y buen hacer pueden permanecer en filas ejerciendo funciones militares de inspección logística en apoyo del mando hasta alcanzar, si lo desean y se mantienen aptos, la edad de jubilación legal para todos los británicos.

En las FFAA británicas se han mantenido clara la distinción entre oficialidad y tropa, formando parte de ésta los suboficiales, a los que se rinde en el ejército una respetuosa veneración por parte de superiores y subordinados en la jerarquía militar, lo que ha llevado a muchos a considerar que, los suboficiales son la clave del sistema de defensa británico.

La reincorporación a la vida civil se apoya en la emisión de certificados oficiales sobre las capacidades de interés laboral civil desarrolladas por los egresados, siendo este apoyo indirecto aparentemente insuficiente para captar a personal apto y/o suficientemente cualificado en un primer reclutamiento. Se estudia así la posibilidad de que el RU termine por adoptar plenamente —con los costes que ello implica— los criterios de contraprestación vigentes en los EEUU. Lo que sí parece claro es que el acceso a la enseñanza superior de calidad es el mejor incentivo para conseguir que los individuos más aptos procedentes de entornos sociales desfavorecidos vean en el servicio en las FFAA un instrumento de movilidad social y de cambios de status personal.

La profesionalización de las FFAA francesas, brillantemente analizada por el coronel Carlos Echevarría Rodríguez "Apuntes sobre el nuevo modelo de Fuerzas Armadas en Francia" presenta rasgos muy diferentes a los hasta ahora estudiados, y dada nuestra proximidad cultural y social a este país, el estudio del modelo ha sido del mayor interés para nuestro Seminario. Conviene recordar, de entrada, que el porcentaje del PIB dedicado en Francia a los presupuestos de Defensa representan el 3,3%, casi cuatro veces los de España, lo que puede explicar una buena parte de las diferencias entre su modelo de profesionalización y el nuestro.

El modelo sociológico de la profesionalización de las FFAA francesas arranca, definitivamente, del Decreto de marzo de 1998 por el que se reforma el Servicio Nacional y se crean nuevas relaciones entre los jóvenes y el sistema de defensa, desde el principio de considerar el deber cívico como uno de los mayores pilares de la sociedad democrática y el voluntariado como un valor esencial para el espíritu de defensa. La solución, de acuerdo con la tradición francesa, combina los siguientes elementos:

1.º el censo de todos los jóvenes que, desde que alcanzan la edad de 16 años, deben inscribirse en el Ayuntamiento de domicilio, mencionando su estado civil, residencia y situación escolar, con vistas a su participación en la convocatoria de preparación para la Defensa y, llegado el caso, para el juramento a la bandera. Desde el 2001 también las mujeres. Entre los 17 y los 25 años el certificado de inscripción será necesario para optar a exámenes y concursos públicos o para acceder a contratos con empresas públicas.

2.º la llamada de preparación para la defensa, a responder en los 30 días siguientes, incluye indemnización de desplazamiento así como alimentación. Este breve período de información y orientación, inicialmente de 5 días, se valora como momento trascendente de encuentro entre la juventud y la nación, y su principal objetivo es concienciar a los jóvenes de que los ciudadanos pertenecen a una colectividad y que el país los necesita.

3.º el voluntariado se define como un compromiso que concilia la responsabilidad colectiva y la libertad individual y responde a motivaciones de solidaridad. Se puede solicitar entre los 18 y los 30 años de edad, con una duración de 9 a 24 meses y tres variantes. Su principal objetivo es dar una oportunidad a los jóvenes que lo deseen de participar en un proyecto colectivo y recibir así el reconocimiento de la nación. Percibirán una remuneración mensual. Puede ser la puerta para una decisión posterior de incorporación a las FFAA.

4.º La "Instruction Civique" como enseñanza obligatoria de los principios de la Defensa nacional, en el marco de los programas de enseñanza de segundo grado del primero y segundo ciclo.

El modelo técnico de las FFAA profesionales, que debe estar completo en una primera fase para el año 2002, presupone una reducción importante en tamaño, tanto del personal como del material y de los presupues-

tos. En cuanto a los efectivos militares, el Ejército de Tierra pasará de 239.000 militares a 136.000. La Armada de 63.800 a 45.000. El Ejército del Aire de 89.200 a 63.000.

El personal civil de las FFAA, por el contrario, experimentará un considerable aumento: el Ejército de Tierra, de 32.400 a 34.000, la Armada de 6.600 a 11.000 y el Ejército del Aire de 4.900 a 11.000.

El material —carros pesados, buques y aviones de patrulla marítima, aviones de combate y de transporte— experimentará asimismo una notable reducción.

El contraste y comparación entre la situación francesa y la española cierra muy acertadamente esta ponencia. Los puntos principales de comparación pueden ser así sintetizados:

- la población española es de 40 millones, la francesa de 58; nuestra fuerza laboral de 15,2 millones, la de ellos de 25 millones; el PIB español en 1997 fue de 480.000 millones \$, el francés 1.300.000 \$; la renta per cápita entre nosotros 12.000 \$, la francesa el doble;
- la situación de las FFAA en el contexto de la sociedad francesa es bastante menos compleja que la española: aunque ambos países coinciden en que el proceso de profesionalización es irreversible y que las reformas sólo acaban de empezar y no finalizarán hasta la próxima década, en cambio los partidos políticos franceses, a diferencia con lo que sucede entre nosotros, coinciden plenamente en temas de defensa;
- la cultura francesa es más individualista, y así Francia supera claramente a España en dos de los cuatro indicadores sociológicos empleados por Hozstede en su análisis de las nacionales: la cultura francesa es más individualista y favorece más distancia frente al poder, lo que se traduce en un estilo de mando más claro y fuerte, así como menos tradicional.
- Francia sigue manteniendo una fuerte vocación de influencia en diversas regiones del mundo, la joven democracia española parece menos decidida a este respecto.

En todas las FFAA del mundo, como en todas las organizaciones, aparecen eventualmente conflictos de tipo organizativo, tanto internos como externos. Las dos últimas ponencias analizan este tema, situándose la primera, de la profesora Ana M. Huesca González, en un plano más teórico y estrictamente sociológico, y la segunda, la del Coronel Francisco J. Berrio Alvarez-Santullano, en un terreno más práctico, el de la vida cotidiana. Ambas, con habilidad y sagacidad sociológicas y profundo rigor

científico, arrancan del presupuesto que se deduce de la primera ponencia presentada: que las organizaciones militares son organizaciones complejas, abiertas al entorno y en cambio constante.

La ponencia de la profesora Ana M. Huesca González, "La influencia de la profesionalización sobre la organización militares desde el punto de vista de la Sociología", analiza los tres círculos que definen los diferentes niveles de estudio de FFAA —el macro, meso y micro, de que habla Frank R. Wood— y en los que se producen conflictos diversos provocados o favorecidos por el proceso de profesionalización:

- en primer lugar, los conflictos personales, como los que pueden aparecer en ocasiones en algunos mandos al darse cuenta de que los soldados con los que van a tratar son soldados pero son también profesionales, como ellos.*
- en segundo lugar, los conflictos interindividuales, entre mandos y soldados profesionales, por diversas razones de disciplina y competencia, como sucede en todas las FFAA profesionalizadas o no, aunque en este caso el conflicto puede tomar otro cariz dado el mayor nivel de competencia técnica del soldado, su mayor edad en contraste con el soldado de reemplazo, etc.*
- en tercer lugar, conflictos entre individuos o grupos y la organización en su conjunto, sobre todo en relación con la eventual exigencia por parte de la tropa profesional de igualdad de derechos con sus compañeros suboficiales;*
- en cuarto lugar, conflicto entre los individuos o grupos y la organización en su conjunto, es decir, con el "equipo directivo" de la misma, en especial en relación con la exigencia por parte de la tropa profesional de igualdad de derechos con sus compañeros suboficiales u oficiales.*
- finalmente, los conflictos más visibles socialmente, de mayor repercusión social, van a ser quizá los conflictos de la organización militar con su entorno, debidos presumiblemente a la visión parcialmente negativa, que una buena parte de la población española tiene de la institución-Ejército, visión favorecida e incluso potenciada por la idea que los propios militares se hacen de la imagen social de su institución, como ha puesto de relieve la encuesta del Ejército del Aire.*

Los conflictos analizados por la profesora Ana M. Huesca se quedan, como se advirtió, en un plano predominantemente general y teórico, mientras que la ponencia del coronel Francisco J. Berrio Alvarez- Santullano, "Algunos problemas de la profesionalización en la vida cotidiana", desciende a un plano más concreto, más imbricado con la vida cotidiana, en

un excelente ejercicio de observación participante y de reflexión sintetizadora. Los problemas se refieren, para empezar, a los sueldos, remuneraciones y compensaciones de todo tipo, al acuartelamiento e instalaciones (dormitorios, aseos y servicios, zonas deportivas, zonas comunes de recreo, comedor y comida ...), al trato de los mandos, a la presencia de personal de tropa femenina, a la promoción interna y las reivindicaciones e insatisfacciones de tipo personal e incluso grupal.

En el fondo de los problemas mencionados y otros similares subyace el deseo y la voluntad del personal profesional de tropa y marinería de destacar y dejar bien establecida y consolidada su propia personalidad profesional, su nuevo status, así como su justas aspiraciones de promoción y de seguridad y estabilidad social y económica. Como aspecto que puede despertar celos y suspicacias en algunos sectores de las FFAA señala el ponente la posible puesta en marcha y realización del apoyo previsto a la reincorporación laboral de los soldados profesionales cuando abandonen su trabajo en las FFAA, así como la eventual aceptación por parte de otras Administraciones Públicas, incluso de la Guardia Civil, del tiempo de servicio como profesionales en las FFAA como méritos en el sistema de selección para el ingreso en determinados Cuerpos y escalas de la Administración Pública.

A pesar de estos posibles problemas y conflictos, concluye el ponente, la total profesionalización de las FFAA puede aportar a España numerosas ventajas. Entre ellas, la primera y fundamental, aunque quizás sus efectos se perciban a largo plazo, el aumento de la seguridad tanto exterior como interior, fruto sin duda de la mayor eficacia de unas FFAA profesionalizadas. En segundo lugar, y a un plazo más corto, incluso se está percibiendo ya, la mayor aceptación del nuevo modelo por la mayoría de la sociedad española, al desaparecer con la implantación de aquel uno de los motivos permanentes de confrontación entre una parte de la sociedad y sus FFAA, al menos durante los últimos 25 años: el Servicio Militar Obligatorio.

La elaboración de las ponencias del Seminario del Grupo 4 ha recibido el valioso e insustituible apoyo de una documentación e información trabajosamente recogida y científicamente sistematizado por el profesor Antonio Malalana Ureña. El profesor Malalana advierte en su colaboración a este trabajo que "conocer todos los datos que se están generando ahora mismo, junto a los que aparezcan en el futuro es verdaderamente difícil. Todavía no hay estudios, ni puntuales ni generales". Por todo ello los trabajos recogidos en esta publicación se han debido basar en escasas

encuestas y sondeos parciales de opinión, algunos muy precisos, en la prensa escrita, en la documentación de ciertas reuniones de trabajo, y en los estudios pertinentes que han sido editados, algunos ya clásicos y otros más recientes.

El Coordinador del Grupo de Trabajo

CAPÍTULO PRIMERO

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Por JUAN GONZÁLEZ-ANLEO

LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

La perspectiva sociológica en el estudio de las organizaciones ha ido variando a lo largo de tres períodos muy diferenciados: la perspectiva clásica, desde comienzos de este siglo hasta 1930; la perspectiva *humanista*, entre 1930 y 1960; y la perspectiva *neorracionalista*, desde 1960 hasta nuestros días. Podemos denominarlas, a semejanza de los estilos artísticos, la perspectiva clásica, la romántica y la neoclásica, y un recorrido rápido por cada una nos permite comprender mejor la naturaleza de la organización, sobre todo si tenemos en cuenta que en la mayor parte de las organizaciones hoy vigentes en todos los ámbitos —el comercial y el industrial, el educativo y el cultural, el religioso y el militar, etc.— persisten rasgos de los tipos de organización de las tres perspectivas, sobre todo en la Administración Pública.

Primera perspectiva

La primera perspectiva pone el énfasis en la racionalidad, el orden, la exactitud y el modelo científico. Sus grandes aspiraciones son la eficacia, la disciplina y la precisión en las tareas realizadas. A este período clásico corresponden dos modelos organizativos muy relacionados: la burocracia, estudiada por el alemán Max Weber, y la organización científica del Trabajo, diseñada y puesta en práctica en Estados Unidos por Frederic W. Taylor.

La burocracia aparece como la meta lógica y deseable del largo camino de la sociedad hacia la racionalidad y, según Max Weber, es la forma de organización del trabajo y de la tarea humana intrínsecamente superior a todas las demás formas organizativas. Max Weber afirma esto de la burocracia prusiana del siglo XIX como tipo ideal, lo que explica algunas de sus afirmaciones. Las ventajas de la burocracia en el terreno de la eficacia y la precisión proceden:

- 1.º de que se trata de una actividad sometida a “reglas calculables”,
- 2.º de que produce un tipo de personalidad, la “burocrática”, en la que la actividad ocupacional o laboral queda radicalmente separada de la vida privada y sus interferencias, y
- 3.º de que está sujeta a un tipo de autoridad, la “racional-legal”, que se fundamenta en la legalidad del orden establecido y en el derecho al mando de los que son llamados e incorporados a este poder legal.

Los principios de la organización burocrática son los siguientes:

- 1.º La autoridad está centralizada y la jerarquización de los puestos de trabajo se extiende a lo largo de toda la organización.
- 2.º Se concede una gran importancia a las normas, las reglas y los procedimientos estandarizados de realizar las tareas.
- 3.º Las tareas se simplifican y se especializan.
- 4.º Se concede en general escaso valor a las iniciativas de los empleados, funcionarios y miembros de la organización.
- 5.º La responsabilidad no es individual sino corporativa.
- 6.º Las relaciones son impersonales, y los roles que se asignan son “específicos”, es decir, referidos sólo a los deberes y tareas estrictos del cargo.
- 7.º El status es adscrito de acuerdo con un sistema oficial de promoción basado en la antigüedad.
- 8.º El servicio es al sistema, a la organización, y no tanto al cliente.

Frente a la eficacia y la racionalidad del sistema burocrático, son fácilmente reconocibles los inconvenientes y disfunciones del mismo: la rigidez, las actitudes ritualistas y mecánicas, la excesiva valoración de la dependencia y de la sumisión, la resistencia a la colaboración, el espíritu de casta, etc..

La Organización Científica del Trabajo es el segundo modelo correspondiente a esta perspectiva “clásica”, y se inspiró en el modelo burocrático y en ciertas tendencias organizativas de tipo mecanicista vigentes en Europa desde el comienzo del proceso de industrialización. Pero el precedente más directo fue, como afirma Gareth Morgan (1), las reformas introducidas en su ejército por el rey Federico el Grande de Prusia. El rey prusiano heredó un ejército compuesto por criminales pobres, mercenarios y reclutas forzados. Y decidió introducir cambios drásticos inspirándose en el ejemplo de las legiones romanas, los tercios españoles del siglo XVI y los inventos mecánicos de su época, a los que era muy aficionado y de los que poseía una gran colección. Las reformas más conocidas fueron:

- ampliación y estandarización de los reglamentos,
- especialización creciente de tareas,
- uso de un equipamiento standard,
- formalización de grados, jerarquías y uniformes,
- creación de un lenguaje técnico y una “jerga” para el mando,
- entrenamiento sistemático que facilitara un fácil reemplazo de las unidades y partes,
- distinción neta entre funciones de mando (*línea*) y funciones de asesoramiento (*staff*),
- y como principio clave: “los soldados deben aprender a temer más a sus oficiales que al enemigo”.

Durante el siglo XIX se sucedieron los intentos para codificar y promover ideas varias sobre la eficiencia de la organización y de los “managers”, empezando por el principio de la división del trabajo de Adam Smith, y siguiendo con los ensayos de Eli Whitney sobre la producción en masa de cañones y de Charles Babbage sobre el necesario enfoque científico de la gestión empresarial, coronando estos intentos, ensayo y precedentes el análisis de Max Weber del paralelismo entre la mecanización de la industria y la burocratización de las organizaciones.

La aportación de Frederic W. Taylor a la consolidación del nuevo modelo de Organización Científica del Trabajo fue fundamental. Las bases del nuevo modelo científico fueron:

1. la racionalidad de movimientos y esfuerzos en el trabajo,
2. la supresión de la unidad subjetiva originaria (el productor) y la inauguración de una nueva unidad objetiva (el trabajador despersonalizado,

(1) MORGAN, GARETH: Images of Organization, Beverly Hills-Ca., Sage, 1986, p. 22-25.

inserto como una pieza más en la cadena de montaje y con subordinación total al jefe inmediato (capataz, mando intermedio...),

3. una serie de normas operativas que acabaron convirtiéndose en una especie de decálogo del trabajo manual y subordinado: 1º) la eliminación de esfuerzos inútiles, 2º) el empleo de instrumentos y herramientas estandarizados y científicamente diseñados, 3º) la regulación racional del flujo de materiales y de los ciclos de trabajo, 4º) la definición rígida de tiempos y métodos de trabajo, 5º) la asignación a cada trabajador de tareas elementales y superdefinidas y la especialización máxima de actividades, 6º) el establecimiento de sistemas de retribución incentivos calculados sobre el rendimiento del trabajador "medio", 7º) el control contable de todas las actividades empresariales, 8º) la organización jerárquica de todos los mandos y jefes para el control eficaz de los trabajadores, 9º) el adiestramiento de los obreros para la ejecución de las tareas encomendadas, y 10º), la reducción de las tareas más frecuentes y repetidas a pura rutina, delegadas en cada trabajador.

Las críticas más importantes a los modelos implícitos en esta perspectiva, el burocrático y el de la Organización Científica del Trabajo, denuncian que la burocratización tiende a degenerar inexorablemente en una oligarquía (Ley de Hierro de Michels), en especial los partidos políticos y los sindicatos, y que la burocracia desemboca frecuentemente en un bloqueo, (Crozier: "El fenómeno burocrático") debido a la excesiva proliferación de reglas impersonales, a la centralización de las decisiones, al aislamiento de cada estrato o nivel de la organización, y a la presión del grupo sobre el individuo por el amplio desarrollo del poder y de la cultura informales en la organización burocrática.

Una clasificación de las organizaciones de cierto interés desde el punto de vista de la institución militar es la tipología propuesta por Amitai Etzioni, que se sitúa también en esta primera perspectiva o período en el estudio de las organizaciones. Etzioni distingue entre organizaciones coercitivas, cuyo objetivo fundamental es el orden y la sumisión de sus miembros al poder, que utiliza medios predominantemente físicos (reclusión, castigos, amenazas...) para conseguir dicho objetivo; las organizaciones utilitarias, cuyo objetivo último es la producción de bienes o de servicios, y el lucro consiguiente, utilizando el poder medios materiales (salario, sobre todo) y aprovechándose de las actitudes calculadoras de los miembros de la organización; y las organizaciones normativas o morales, cuyo objetivo es influir en la sociedad mediante la realización de determinados valores

—religiosos, culturales, sociales, estéticos, medioambientales, etc.—, finalidad para la que se sirve de medios simbólicos o morales: la identificación con una institución de prestigio, la satisfacción de un deber superior cumplido, la pura recompensa espiritual, etc. Los ejércitos son considerados por Etzioni de dos formas diferentes: en tiempos de paz serían instituciones predominantemente utilitarias, en tanto que en tiempo de guerra se convertirían en instituciones predominantemente morales, aunque en ambas situaciones no estaría ausente un elemento de coerción.

Perspectiva Humanista o Escuela de Relaciones Humanas

La perspectiva humanista o Escuela de Relaciones Humanas, fundada y presidida por Elton Mayo, representó la reacción contra la Organización Científica del Trabajo de Taylor, reacción favorecida por los movimientos sociales, los sindicatos, y grupos eminentes de psicólogos sociales y de sociólogos, que denunciaron la alienación del trabajador en la máquina de trabajo creado por el taylorismo y el sacrificio inmisericorde del hombre a la máquina y al objetivo de la máxima productividad.

El nuevo enfoque supuso un giro de 180 grados en relación con el enfoque racionalista del período inmediatamente anterior, que había convertido la teoría de las organizaciones en una pura ingeniería organizativa obsesionada por las relaciones entre la estructura, los roles, los objetivos y el rendimiento. El nuevo enfoque fue de tipo organicista, y más que de ingeniería puede hablarse de “biología organicista”, basada en la concepción de la organización como un gran organismo con necesidades individuales y colectivas, con el siempre acuciante problema de su supervivencia y de las relaciones con el entorno. El concepto de salud integral de la organización, objetivo prioritario de la misma, fue formulado por Argyris de la forma siguiente: la organización consigue su salud integral en el mismo proceso en el que consigue la salud integral de todos sus miembros.

El punto de partida de la nueva perspectiva o modelo fue la consideración de las necesidades del individuo y de la organización. Los miembros de ésta son seres con necesidades complejas que deben ser satisfechas si se quiere que se realicen plenamente y que trabajen eficientemente en su puesto de trabajo, es decir, si se quiere conseguir una plena eficiencia organizacional. Este principio parece obvio pero no lo fue hasta mediados del siglo XX por la arraigada creencia del enfoque racional-mecánico de que el trabajo responde exclusivamente a una necesidad básica, el salario, y de que el problema clave de los directivos es diseñar y dirigir la orga-

nización de forma tal que la gente sea estimulada para ajustarse a las necesidades de la gran máquina productiva. El problema básico quedaba así reducido al problema de “pagar el salario justo por un trabajo justo”, y el *management* de la empresa fue concebido como un proceso estricto de dirección y de control.

Los cuatro “descubrimientos” que provocaron el mencionado giro fueron el estudio de Elton Mayo, iniciado con enfoque taylorista, sobre la Western Electric Company; el enriquecimiento de la teoría de las motivaciones, debido primordialmente a Abraham Maslow; los descubrimientos de los sociólogos de la Organización Argyris, McGregor y Herzberg; y la concepción de las organizaciones como sistemas sociotécnicos.

- 1.^o La investigación de Elton Mayo y de sus colaboradores puso en evidencia la importancia de los elementos informales en la dinámica de la organización. En el correcto desempeño del puesto de trabajo es muy importante tener en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores, y la forma cómo los grupos de trabajo, al margen de los reglamentos y las normas, satisfacen esas necesidades restringiendo la producción y dedicándose a realizar actividades no programadas, al margen también de normas y reglamentos. Es decir, la influencia de la naturaleza humana en las actividades de la organización es tan importante como el diseño formal de la organización. Es, por tanto, primordial la motivación multidimensional y la trama de relaciones entre individuos y grupos. En resumen: los individuos y los grupos, como todos los organismos biológicos, sólo trabajan al máximo de su eficacia cuando son satisfechas sus necesidades de toda índole.
- 2.^o El enriquecimiento de la teoría de las motivaciones, de Maslow, arranca del principio de que el ser humano es un organismo psicológico que lucha por satisfacer sus necesidades y para alcanzar su objetivo final de pleno desarrollo y crecimiento de la persona. Las necesidades van apareciendo a lo largo del ciclo vital y del ciclo ocupacional del individuo según una secuencia casi general: primero, las necesidades fisiológicas (salarios y remuneraciones, condiciones de trabajo seguras y agradables); segundo, la necesidad de seguridad, de marco estable, (empleo fijo, planes de pensiones y de salud, énfasis en una carrera dentro de la organización); tercero, las necesidades sociales (una organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, fiestas y celebraciones, instalaciones sociales y deportivas...); cuarto, necesidades relacionadas con el EGO (un trabajo orientado al

logro, a la autonomía personal, a la responsabilidad y el autocontrol, una tarea que realce la identidad personal, y el reconocimiento de los superiores por el buen rendimiento y por la calidad del trabajo realizado, con las recompensas, premios y ascensos consiguientes); y quinto, las necesidades de autorrealización, (un trabajo que se convierta en un medio privilegiado de expresión de la vida y de la identidad personal).

Según la Organización Científica del Trabajo las necesidades del hombre se reducen prácticamente al salario justo. Según el esquema de Maslow las necesidades superiores o secundarias (las de logro y de autorrealización) revisten una importancia muy especial. Pero conviene recordar el principio secuencial o cronológico de la teoría: las necesidades superiores no van apareciendo sino a medida que las necesidades de rango inferior no han sido satisfechas en una medida adecuada.

Las organizaciones de tipo burocrático suelen favorecer una motivación centrada casi exclusivamente en el salario y la seguridad, con lo que confinan el desarrollo humano de sus miembros a los niveles inferiores de la jerarquía de necesidades.

Además del modelo de Maslow hay que señalar otras aportaciones que han influido poderosamente en la perspectiva humanista de las organizaciones, sobre todo en relación con la forma de ejercer el liderazgo en el grupo o en organización: 1) Las investigaciones de Kurt Lewin sobre las ventajas del modelo democrático y participativo de liderazgo, sobre todo en relación con la eficacia de la organización y con su mayor capacidad y flexibilidad para introducir cambios necesarios; 2) La aportación de Lickert sobre la conveniencia de un estilo de mando permisivo, que favorezca la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, y su insistencia en la necesidad de un funcionamiento armonioso y coordinado de los grupos dentro de la organización, sin limitaciones ni manipulaciones desde las posiciones de autoridad; 3) La teoría X y la teoría Y de McGregor, que parte del siguiente principio: la eficiencia de la organización se puede multiplicar en la medida en que se aproveche todo el potencial de su recurso principal: el hombre. Para ese óptimo aprovechamiento es necesario abandonar la aplicación de la teoría X y adoptar la teoría Y. La teoría X dice, en síntesis, que el hombre medio es como un niño, incapaz de autocontrol y de autodisciplina, poco amante del trabajo y de la actividad, reacio a tomar responsabilidades, deseoso en el fondo de su corazón de ser mandado... La teoría Y propone exactamente lo contrario: el hom-

bre medio es por naturaleza activo, disfruta en el trabajo, es capaz de auto-control y de asumir responsabilidades, le gusta adelantar iniciativas, quiere ser dueño de su propio destino...

- 3.º La teoría de la integración de las necesidades de los individuos miembros y de las necesidades de la organización fue propuesta por los sociólogos anteriormente citados, Herzberg, McGregor y Argyris, con un sólido fundamento en investigaciones empíricas. Argyris la resumió en un principio clave: "La organización satisface sus propias necesidades en el mismo proceso en el que satisface las necesidades de sus miembros". Es decir, ambas satisfacciones son inseparables. Los hallazgos más importantes en el desarrollo de esta teoría fueron los siguientes: 1) Se pueden modificar las estructuras burocráticas, los estilos de liderazgo y la organización general del trabajo para crear tareas o empleos "enriquecidos" y motivadores, estimulando así a la gente a ejercitar todas sus capacidades para el autocontrol y la creatividad (teoría Y); 2) Se puede conseguir que los empleados o miembros de una organización se sientan más útiles e importantes ofreciéndoles trabajos con sentido y la máxima cantidad posible de autonomía, responsabilidad y reconocimiento, como mecanismos o medios de implicación personal en el trabajo; 3) Existe un amplio repertorio de medios para motivar a los miembros de la organización en todos los niveles de la jerarquía de necesidades; 4) Se puede motivar a los empleados mediante la satisfacción de necesidades de orden superior sin necesidad de aumentarles el sueldo o salario.
- 4.º La concepción de las organizaciones como sistemas socio-técnicos, según la cual los aspectos sociales y técnicos del trabajo son inseparables y se influyen mutuamente el uno en el otro. Los estudios de Trist y Banforth sobre las minas de carbón del Reino Unido descubrieron que una nueva tecnología para la explotación del carbón, basada en el modelo de las cadenas de montaje, a pesar de aliviar el duro trabajo de acarreo y transporte, producía una gran insatisfacción en los trabajadores y un rendimiento inferior porque había destruido el tejido social de relaciones interpersonales preexistente en las explotaciones carboníferas.

Esta segunda perspectiva, humanista y profundamente enriquecedora, tuvo como fallo fundamental el descuido de aspectos sociológicos fundamentales de la organización: el problema del poder, las necesidades de las estructuras organizativas complejas y las mismas exigencias de la racio-

nalidad. Se quiso reemplazar, como se ha dicho, “la Mano Invisible de Adam Smith por la mano satisfecha de las Relaciones Humanas”, olvidando que si el hombre es corazón (necesidades afectivas y sociales, necesidad de reconocimiento, estima y amistad, necesidades expresivas, etc.), también es cabeza: orden, racionalidad, eficiencia, etc.

Perspectiva neorracionalista, neoclásica

La perspectiva neorracionalista, neoclásica, intenta tender un puente entre el enfoque racionalista de la Organización Científica del Trabajo y la Burocracia y el enfoque humanista de la Escuela de Relaciones Humanas. Esta nueva perspectiva ha encontrado su fundamento teórico y su impulso en la teoría de sistemas desarrollada por Van Bertalanffy y Laszlo, y aplicada exitosamente al análisis de los sistemas políticos por Easton y al campo de la sociología industrial por Burns y Stalker, entre otros.

El principio de la teoría de sistemas organizativos es que las organizaciones son sistemas abiertos al entorno, es decir, organismos caracterizados para un ciclo continuo de: recepción de *inputs*, procesos de transformación de esos *inputs*, proceso continuo de retroalimentación (feed-back) y producción de *outputs*. Estos procesos del ciclo los realiza el sistema con un grado variable de apertura: 1) desde la mínima o nula, sistemas cerrados —como una torre, un campanario o un puente—, 2) pasando por los sistemas parcialmente abiertos —como las empresas públicas que no tienen que preocuparse por las demandas de los clientes como lo hacen las privadas, o algunas universidades que siguen o segúan produciendo licenciados o títulos universitarios sin adecuación a las nuevas exigencias y aspiraciones del entorno, la sociedad—, 3) y finalmente, los sistemas totalmente abiertos: los organismos vivos, los grupos sociales y muchas organizaciones actuales.

Las organizaciones como sistemas abiertos están sujetas a cinco leyes:

- 1.^a Ley del equilibrio por autorregulación (homeóstasis), mediante un mecanismo de feedback (retroalimentación) negativo que corrige desviaciones de la norma, provocando actuaciones de modificación, como lo hace el organismo cuerpo humano mediante la regulación de la temperatura corporal. No todas las organizaciones disponen de este mecanismo que les avisa de las desviaciones y fallos de sus relaciones con el entorno o del nivel adecuado de su moral organizacional.

- 2.^a Entropía negativa, es decir, importación de energía (de recursos humanos, de información, de nuevos mercados, de nuevos productos) para anular las tendencias entrópicas, de degradación de la energía.
- 3.^a Subsistemas de adaptación, de consecución de objetivos, de integración y de mantenimiento de pautas y alivio de tensiones, que toda organización debe desarrollar para su pervivencia y de su desarrollo. Estos subsistemas inducen valores peculiares que forman el núcleo de la cultura empresarial: el universalismo, la lealtad, la armonía, la gratificación de necesidades.
- 4.^a Flexibilidad organizacional como norma general, debida a la variedad de requisitos del entorno que por ello mismo plantea múltiples retos a la organización. Se deriva así la cuasi-Ley de la equifinalidad: en un sistema abierto hay diferentes formas de llegar a una meta determinada. Es decir, existe una diferencia clave entre los sistemas cerrados, en los que predominan las estructuras fijas con pautas específicas de tipo causa-efecto, y los sistemas abiertos, en los que predominan pautas flexibles de organización que permiten llegar a un resultado o meta determinada desde diferentes puntos de partida, con diferentes recursos y de formas diferentes.
- 5.^a La ley de la evolución del sistema establece que la capacidad de evolucionar de un sistema depende de: 1) su disponibilidad para adoptar nuevas formas de diferenciación y de integración; 2) de su mayor flexibilidad para aumentar su capacidad de hacer frente a retos y oportunidades que ofrece el entorno.

La adaptación al entorno se presenta, según todo lo expuesto hasta ahora, como una característica fundamental de las organizaciones como sistemas abiertos. Y en este contexto aparecen diversas orientaciones teóricas sobre la estructura y rasgos de las organizaciones, confirmadas en muchos casos por investigaciones empíricas en ambos lados del Atlántico:

- La *Teoría de la Contingencia*, que se despliega en cinco ideas clave: 1) las organizaciones en cuanto sistemas abiertos necesitan un management orientado a satisfacer y equilibrar las necesidades de las organizaciones y adaptarlas a las circunstancias del entorno; 2) no hay una forma óptima de organización sino que la forma más apropiada depende de las exigencias del entorno-tarea y del entorno-contexto; 3) la Dirección debe considerar una de sus funciones prioritarias el conseguir buenos ajustes entre la organización y el entorno; 4) los diferentes subsistemas de la organización pueden verse obligados a adop-

tar estilos estructurales distintos dadas las diferencias de sus subentornos (ej.: el Departamento de producción, con entorno más fijo, puede adoptar una estructura más burocrática, al Departamento de Investigación y Desarrollo, con metas más ambiguas y cambiantes, le vendrá quizá mejor un estilo estructural menos formalizado, etc.; 5) algo similar ocurre con las formas o mecanismos de integración: los entornos estables piden fórmulas burocráticas (jerarquía, reglamentos⁹), en tanto que los entornos turbulentos aconsejan otros modos de integración, como los equipos multidisciplinares de proyectos o la intervención de roles orientados a coordinar, resolver conflictos, etc.

- La *Teoría de la Variedad de las Especies de Organización*, que hace depender el éxito de la organización del desarrollo de un conjunto coherente y armonioso de relaciones en el diseño estructural entre el tamaño de la organización, su edad, la tecnología utilizada y las condiciones del entorno. Es aquí donde se sitúa la conocida tipología de Mintzberg que distingue cinco variedades de organización: la estructura simple, la máquina burocrática, la burocracia profesionalizada, la estructura divisionalizada y la organización adhocrática.
- La *Teoría de las Organizaciones Exitosas o Empresas Excelentes*, que sobre un fundamento empírico de estudio de las empresas con mayor éxito en la escena internacional propone un código muy flexible y cambiante de “principios de excelencia”. Así, por ejemplo, la obra conocida de Peters y Waterman.
- La *Teoría de la Selección Natural de las Empresas o Ecología de Organizaciones*. Esta teoría parte de una sospecha: las actuales teorías de la organización presuponen demasiado o fuerza en la organización y demasiado poco poder en el entorno. Pero hay que aceptar que en muchos casos es el entorno el que, en definitiva, selecciona a las organizaciones. Desde una auténtica perspectiva darwinista de las organizaciones surge un principio ecológico: en la dura lucha de competencia por recursos escasos sólo sobreviven las organizaciones más aptas. En conclusión, el entorno es el factor crítico que determina qué organizaciones triunfan y cuáles fracasan, seleccionando las más vigorosas y eliminando las más débiles. Esta teoría ha dado origen a una Demografía Organizacional, que, como todo enfoque demográfico estudia las tasas de nacimiento y de mortalidad de las organizaciones, los factores que influyen en los ciclos vitales de éstas, la relación entre las organizaciones y sus entornos en términos de dependencia de los recursos, etc.

LA ORGANIZACIÓN. DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA

Este largo recorrido histórico a través de la sociología de las organizaciones facilita la comprensión de su naturaleza, cuya definición reza así: "una organización es una asociación permanente de individuos que con la intención de conseguir fines específicos coordinan sus actividades mediante la formalización y reglamentación de las mismas y mediante el desempeño de roles específicos que se articulan en estructuras diferenciadas y jerarquizadas". La asociación o formación social debe tener un carácter permanente, no transitorio y espontáneo como el originado por un pequeño incendio que apagar o por cualquier suceso parecido. Tampoco tienen carácter permanente una audiencia, un público, una muchedumbre o una masa vociferante en una manifestación de protesta. Lo permanente no son los miembros de la organización ni los objetivos perseguidos, sino el diseño total de actividades y relaciones o roles. Aunque unos miembros desaparezcan o abandonen la organización, ésta permanece en el tiempo.

Es difícil delimitar el número de individuos que componen una organización, especialmente en las organizaciones voluntarias. En éstas, junto a un núcleo de personas más implicadas en los objetivos y actividades, aparecen a menudo, dispuestos en círculos concéntricos, otros grupos menos identificados y de menor participación: los simpatizantes, colaboradores, "amigos de", etc. Los sociólogos citan el caso de los pequeños accionistas ("silent partners"), sin influencia perceptible en la marcha de la sociedad, y los sociólogos de la religión hablan de los "católicos marginales", que se consideran católicos pero que rara vez participan en la vida de su iglesia local, al menos de forma visible.

Las organizaciones persiguen fines u objetivos específicos, de tipo económico, político, religioso, recreativo o de cualquiera otra índole. Se diferencian así de las comunidades (la familia, la tribu, el pueblo, la nación...) que se orientan a fines generales y globales de convivencia. En función de esos fines específicos la organización formaliza sus actividades mediante reglas y reglamentos, que son aceptados por los miembros, bien porque todos tienen los mismos intereses, como es el caso de un pequeño grupo religioso o una peña deportiva, bien porque los miembros de un subgrupo ofrecen incentivos al resto para que actúen de acuerdo con los intereses de dicho subgrupo.

La gran mayoría de las organizaciones se estructuran en subgrupos, partes, divisiones..., que coordinan sus actividades de acuerdo con las diferentes funciones que se les asigna en el diseño total de la organización. En este sentido cabe hablar de un sistema abierto al entorno (2), con interdependencia de sus partes y en relación con las condiciones y demandas de ese entorno. La organización establece relaciones con el entorno, sobre todo para el reclutamiento de sus miembros y para la financiación de sus actividades (3). Estos intercambios están muy influidos por la imagen de la organización ante el público y ante el contexto institucional. Las campañas de imagen de los partidos políticos cobran aquí su pleno significado.

Uno de los aspectos más visibles y característicos de las organizaciones es su estructura jerárquica, en relación con la división del trabajo y con la asignación de roles específicos. Los ensayos de organizaciones autogestionarias, sin jerarquías marcadas, sobre todo en el ámbito industrial y escolar, representan una reacción contra las estructuras de dominio y la implacable jerarquización de las empresas y de los centros educativos. Frente a la "cultura burguesa", los ensayos autogestionarios proclamaron la cultura de la igualdad, la libertad y la solidaridad.

Frente a las comunidades (familia, tribu, pueblo...), que incorporan al hombre en su pluridimensionalidad, la incorporación característica de las organizaciones es parcial. Es decir, el individuo miembro interesa sólo en cuanto es capaz de proporcionar una determinada habilidad, competencia o recurso. Surge así un problema típico de la mayor parte de las organizaciones, excluidas en parte las llamadas "organizaciones morales": la persona incorporada lleva a la organización sus necesidades, expectativas, intereses y metas propias, y no renuncia a sus otras afiliaciones, pertenencias y lealtades. Como la organización no puede satisfacer, lógicamente, todas las necesidades del individuo miembro, aparecen en la misma los aspectos informales e impredecibles del comportamiento humano. Para hacer frente a este problema toda organización debe:

- crear en sus miembros un nivel suficiente de motivación,
- controlar y reforzar la eficiencia de sus asociados,
- mantener actitudes positivas en sus miembros.

(2) MICHAEL I. HARRISON: *Diagnosing Organizations*, Londres, Sage, 1990, 28-55.

(3) PAUL R. LAWRENCE y JAY W. LORSCH: *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987, 41-122.

Los grupos formados por un número limitado de individuos en interacción común constituyen la pieza clave, el bloque básico de toda organización. En principio, todos los miembros del grupo comparten los mismos valores y actitudes básicas, pero es frecuente la presencia en las organizaciones de una cierta *anomia*, dado que los diferentes miembros tienen intereses, prioridades y metas no siempre coincidentes, excepto, quizás, en las organizaciones morales. Es ésta una de las razones que explica la existencia en las organizaciones de grupos formales, los establecidos por la propia organización para la consecución de sus fines, y de grupos informales o espontáneos, no previstos en el organigrama, e incluso desaprobados por la Dirección. Estos grupos aparecen y se consolidan para satisfacer necesidades de los miembros no satisfechas o cubiertas por la organización, y para suplir deficiencias en el diseño oficial, y se convierten con frecuencia en una red de informaciones y de presión sobre el proceso de toma decisiones.

OBJETIVOS Y FINES DE LAS ORGANIZACIONES

La gran variedad de organizaciones hace difícil hablar con coherencia de este tema. Es importante distinguir entre los objetivos de las organizaciones, siempre alejados en el tiempo, fijados por la voluntad de sus miembros, en especial de los miembros fundadores, impuestos desde fuera y objeto de una prestación continua; los motivos individuales de los miembros, que pueden a veces no coincidir exactamente con los fines antedichos; y las funciones sociales cumplidas por la organización en su contexto social, o sea, las contribuciones voluntarias o no voluntarias de la organización a la sociedad. En relación con este punto la Universidad brinda una excelente ilustración: sus objetivos institucionales son invariables: la investigación y la docencia para formar profesionales, pero puede cumplir una función importante de promoción de la movilidad social, o de donación de prestigio, o de símbolo de status, o incluso de “aparcamiento” de jóvenes condenados al desempleo.

Los fines u objetivos son un elemento esencial de las instituciones y organizaciones. Los sociólogos citan entre las funciones desempeñadas para los fines las siguientes: 1) guían las actividades y los esfuerzos de los miembros en su participación en la vida de la organización; 2) proporcionan a ésta legitimidad social de sus actividades y de su misma existencia; 3) establecen criterios o niveles mínimos de eficiencia; 4) determinan en líneas generales qué tipo de estructura es la más adecuada para conseguir los fines, cuáles son los límites de la división del trabajo y cuáles los

tipos de roles a desempeñar en la organización; 5) proporcionan al público, a la sociedad, una información general sobre el carácter fundamental de la organización.

Una clasificación muy general de los fines de las organizaciones distingue entre fines expresivos, fines instrumentales externos y fines instrumentales internos.

Los *fines expresivos* se limitan a fomentar la convivencia de los miembros de la organización y sus actividades diversas, y pueden combinarse con otros fines de tipo secundario, como las actividades benéficas; pertenecer a esta categoría de fines una gran variedad de círculos recreativos, clubs, peñas y asociaciones similares.

Los *fines instrumentales externos* consisten en el logro de determinadas prestaciones o en la realización de ciertas actividades cuyo objeto son los clientes, otros grupos, el público, o la sociedad en general. La lista de organizaciones que persiguen este tipo de fines es interminable, desde la Administración Pública hasta la empresa productora de bienes y servicios, pasando por los partidos, los sindicatos, las cooperativas, las asociaciones científicas, etc.

Los *fines instrumentales internos* son propios de organizaciones que, como las escuelas, universidades, iglesias, hospitales, prisiones, etc., orientan sus actividades directamente a sus propios miembros, con intenciones de tipo predominantemente socializador.

EL CONFLICTO DE OBJETIVOS

Un problema frecuente en todo tipo de organizaciones, excepto en las sociedades primitivas o los grupos muy cohesionados por fuertes vínculos ideológicos o religiosos, es el conflicto de fines u objetivos, bien sea para la incompatibilidad entre dos objetivos contradictorios u opuestos entre sí, bien para un desacuerdo entre grupos importantes que dentro de la organización persiguen fines igualmente incompatibles (4). Los tipos más frecuentes de conflicto organizacional, dejando al margen los conflictos de roles, son los siguientes:

- A) Conflictos debidos al establecimiento de objetivos múltiples que se disputan los recursos de la organización y las energías de sus miembros

(4) RALF DAHRENDORF: Sociología de la Industria y de la Empresa, México, Uteha, 1965, 108-121.

bros. A menudo los objetivos se refuerzan entre sí, como sucede en la Universidad, en la que la investigación y la enseñanza, sus dos objetivos prioritarios, pueden reforzarse entre sí, aunque también es frecuente lo contrario (5).

- B) Conflictos entre el objetivo-lucro y el objetivo-servicio. Las empresas privadas constituyen el caso más conocido. Las alternativas son muy variadas: 1) el servicio sufre debido a la excesiva importancia concedida a la obtención de beneficios; 2) una prestación de servicios por encima de la media conduce a un nivel más elevado de beneficios; 3) se alcanza un punto de equilibrio en el que el lucro disminuye tanto si la prestación de servicios empeora como si mejora.
- C) Conflictos provocados por la presión sobre cuál debe ser el objetivo prioritario, ejercida por dos grupos contrapuestos en la organización, sin que sea posible o fácil llegar a un acuerdo. El caso de las prisiones, citado por Renate Mayntz (6), es ya clásico entre los estudiosos de las organizaciones: los funcionarios tienden a enfatizar, muy sobre todo, el orden, la seguridad y la sumisión, todo ello según los reglamentos, en tanto que los "expertos sociales" —médicos, psicólogos, trabajadores sociales, etc.—, e incluso la misma dirección de la prisión, se preocupan ante todo por la rehabilitación de los reclusos. En este caso, y en muchos otros, son inevitables los conflictos de grupo, ya que tanto la imagen de los reclusos como los métodos de tratamiento y de control, así como las eventuales sanciones, difieren notablemente según predomine uno u otro objetivo.

El conflicto de objetivos y la misma evolución de la organización provoca a veces un desplazamiento de objetivos. A veces se trata de una simple sucesión de objetivos, porque los originales ya se han cumplido o porque los cambios en el entorno o en la misma organización aconseja abandonar unos objetivos y fijar otros diferentes. En otras ocasiones existe un auténtico desplazamiento, e incluso una inversión de la relación fines-medios, cuando los auténticos fines encuentran obstáculos para su realización mientras que los medios acaban convirtiéndose en fines latentes pero reales. La burocratización de muchas organizaciones, cuando alcanza cotas excesivas, puede conducir a un nivel exagerado de exigencia de cumplimiento de las normas y los reglamentos que obstaculice la consecución de los fines y desemboque en un nivel intolerable de ineficacia.

(5) JAMES G., MARCH y HERBERT A. Simon: Teoría de la Organización, Barcelona, Ariel, 1980, 133-149.

(6) RENATE MAYNTZ: Sociología de la Organización, Madrid, Alianza Editorial, 1967.

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 transcendencia 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 una 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 “mancharse 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 funcional.

- (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.

CAPÍTULO TERCERO

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS: CAMBIOS Y ADAPTACIONES INTERNAS

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS: CAMBIOS Y ADAPTACIONES INTERNAS

Por ALBERTO PÉREZ MORENO

INTRODUCCIÓN

Superada la fase de discusión y controversia política sobre la profesionalización de las Fuerzas Armadas desde el momento en que ya ha sido aprobado el dictamen de la comisión Mixta Congreso Senado y han trascendido a los medios de comunicación los principales puntos que configurarán la profesionalización de las FAS, parece oportuno estudiar el impacto que tendrán estas medidas en el interior de la Institución.

No se trata ya de ver las ventajas e inconvenientes que tiene la profesionalización, puesto que la decisión política está tomada y marcadas las pautas bajo las que se desarrollará, los techos que alcanzará y los presupuestos que la sustentarán. Ahora se trata de conseguir el máximo fruto de esa verdadera transformación que sufrirán las FAS y, de forma más acusada, el Ejército de Tierra por ser el más numeroso y por tanto más afectado.

El cambio que supone la profesionalización de las FAS -el paso de tener unos soldados de reclutamiento forzoso a unos que escogen voluntariamente las FAS como medio de vida, formación y empleo- es importante, profundo y afecta en mayor o menor medida a toda la Institución.

En efecto, el proceso de profesionalización de las FAS supone un gran reto que afecta a todos los estamentos de los ejércitos, pues, como ha recordado el General Segundo Jefe del Estado Mayor del Ejército (2º

JEME) recientemente: "Las personas constituyen la base del Ejército de Tierra y son su fundamento" (1). Por tanto, no nos encontramos ante una mera reforma o actualización (aunque a la vez se simultánea en el Ejército de Tierra con la puesta en marcha del Plan Norte), sino ante una verdadera transformación motivada por el fin de una conscripción que ha tenido cerca de doscientos años de vigencia.

Por otra parte, esta transformación entraña unas dificultades que no se deben desconocer ni soslayar y que afectan no sólo a las FAS, sino que tienen también repercusiones sociales a nivel nacional, al entrar en el mercado laboral (2), e incluso inciden en las relaciones ejército-sociedad. De aquí que haya que cuidar y preparar esmeradamente todos los aspectos a los que afecta la profesionalización para obtener los mejores resultados, superando las dificultades que se presentan en todo el proceso, especialmente en el período de adaptación, espacio de tiempo que inevitablemente tendría que ser relativamente prolongado por múltiples razones, entre otras, para permitir una adecuación del conjunto de las Fuerzas Armadas a la nueva circunstancia sin perder operatividad, aunque no se nos escapa que por diversos motivos puede verse acortado el plazo fijado de momento en el año 2003 (3).

ÁMBITO Y ESTRUCTURA DE LAS CONSIDERACIONES

Precisamente a ese conjunto de medidas que se habrá de acometer en las FAS —muchas de las cuales ya se están llevando a efecto—, es a lo que se dedican estas reflexiones, que más que apuntar novedades, tratan de ser exteriorización de inquietudes y recopilación de experiencias sobre el tema, aportadas por profesionales y recogidas de lo sucedido en otros países, agrupadas en unos apartados que sintetizan las principales preo-

(1) Inauguración de las Jornadas sobre "Economía y Defensa" desarrolladas en la AGM el 6 de mayo del 1998.

(2) Las FAS se convertirán en "el más importante empleador para 1998" con la oferta de 12.500 nuevas plazas para Tropa y Marinería Profesionales que se convierten en 18.000 puestos de trabajo, teniendo en cuenta los jóvenes que finalizan compromisos laborales con el Ejército este año. Diario YA 16 de marzo del 98.

(3) "Defensa estudia ahora adelantar el Ejército profesional al 2001 con 150.000 soldados" Diario ABC el 3 de septiembre.

El Gobierno hará "todo lo posible por anticipar la supresión del servicio militar obligatorio y acortar al máximo el período de transición al Ejército profesional según prometió ayer el Ministro de Defensa. Diario EL PAÍS 29 de agosto 1998.

cupaciones de todos los ejércitos profesionales, tanto los que tienen una amplia tradición —como es el caso inglés— como los que se encuentran en un trance similar al nuestro —Francia— y que se tratan en otros capítulos de esta ponencia.

Nos referimos a las principales acciones que tienen que emprender los ejércitos para conseguir una tropa de calidad en cantidad suficiente y que ya se conocen como “las 4 R,s”: Reclutar, Retribuir, Renovar y Reincorporar.

Por supuesto, muchas de estas acciones dependen de decisiones del poder político y no está en manos de las FAS modificarlas o ajustarlas a sus deseos y, por lo tanto, no vamos a tratarlas. Se trata aquí de ver qué es lo que se puede y se tiene que llevar a cabo en el “interior” de la Institución, es decir, por los distintos estamentos que componen las FAS para llevar a cabo la profesionalización de la mejor forma posible.

A estos grandes apartados se añaden otros aspectos que, aunque siempre han tenido trascendencia en la vida de las FAS y, por tanto, en la consecución de una adecuada Defensa Nacional, ahora cobran mucha más importancia por las características de los ejércitos voluntarios, su dimensión y las tareas que están llamados a desarrollar. Es el caso de las Reservas Movilizables y toda su problemática de instrucción, adiestramiento y disponibilidad ante las diversas situaciones que pueden presentarse, crisis, catástrofes naturales, etc, antes incluso de llegar a un conflicto generalizado.

También merece atención ante la nueva situación planteada, el futuro del personal civil que trabaja para la Defensa puesto que ahora, en muchos casos, habrá que comparar y ponderar las funciones, prestaciones y costes a desarrollar por los soldados —que también son contratados— con los de los civiles, e incluso estudiar detenidamente las tareas y cometidos que pueden encomendarse a otras empresas ajenas a la Institución.

Implícito y como “envolviendo” todas estas acciones, en el “interior” de las FAS existe un factor que, aunque citado en repetidas ocasiones a lo largo del trabajo, hemos querido subrayar en un apartado específico: El cambio de mentalidad de los cuadros de mando, que consideramos de gran trascendencia para que tenga éxito la profesionalización en marcha.

Si el perfil del soldado de reemplazo es distinto al perfil del soldado voluntario —como se pone de manifiesto en otra ponencia de este semi-

nario—, es indudable que tiene que cambiar el “talante” de los mandos, hecho por otra parte reconocido por la Institución y puesto de manifiesto por el propio Teniente General Jefe del Estado Mayor del Ejército (JEME) con la promulgación de los principios del “Nuevo Estilo de Mando” en octubre de 1997.

ACCIONES EN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN (RECLUTAR)

Fomento de la vocación profesional

Es indudable que el ideal sería disponer de una masa de jóvenes con verdadera vocación para el servicio de las armas, entendido éste como un servicio a la colectividad. Pero, si somos realistas y observamos nuestro entorno, vemos que la sociedad en general no aprecia excesivamente los valores característicos de la milicia. Abnegación, sacrificio, disciplina, etc, no son conceptos muy extendidos ni valorados en una sociedad consumista como la actual, pero además, debemos tener en cuenta que existen otros cauces distintos del Ejército en los que la juventud con inquietudes y ganas de ayudar al prójimo —que indudablemente existe—, puede desarrollar su labor. El impresionante auge que está teniendo el movimiento del voluntariado así lo atestigua.

Por tanto, podemos concluir que la masa de juventud (4) que va a llamar a nuestras puertas puede venir inducida por una serie de razones, seguridad de empleo, formación, aventura etc., que poco tiene ver con una vocación y sí mucho más con un sentido de ocupación temporal (5).

Aquí es donde cuenta la acción de los cuadros de mando que con su ejemplo, dedicación y esfuerzo deberán fomentar el sentido vocacional, poco o mucho, de los nuevos profesionales para tratar que aquello que inicialmente se abrazó como una ocupación pasajera o mero trampolín, lle-

-
- (4) Según las últimas encuestas disponibles (CIS 97) se desprende que un 20% de los jóvenes encuestados (16 a 24 años inclusive) podría plantearse ser soldado profesional.
 - (5) La vocación o el deseo explícito de ser militar no parece ser el móvil prioritario para inducir a la juventud a formar parte de las FAS. al menos en los estratos inferiores de la misma, el de soldado profesional J. Martínez Paricio, E. Sánchez Navarro y C. Echevarría Rodríguez “*Actitudes de la Población Española ante la Profesionalización de las FAS*” en “*Profesionalización de las FAS: Los Problemas Sociales*”. Cuaderno de Estrategia nº 98; IEEE, 1998.

que a tener contenido para ellos y perciban el Ejército como una misión ilusionante a cumplir y no una mera forma de ocupar el tiempo en espera de que surjan otras oportunidades. Y esto es así, porque no podemos engañarnos, el Ejército nunca podrá ofrecer un salario verdaderamente competitivo con las empresas privadas. Si queremos atraer a una juventud de cierta categoría tiene que ser ofreciendo “algo” que no puedan encontrar en otras ocupaciones. Y esto que podemos ofrecer es, junto a otras cosas, esa ilusión por una profesión distinta, que tiene sus sacrificios pero también sus compensaciones, al hacer algo necesario e importante en favor de los semejantes: defender sus intereses y permitirles vivir en paz al lado de los demás Estados, ocupando la nación el lugar que le corresponde en el concierto mundial.

Esta tarea de ilusionar y fomentar vocaciones incumbe directamente a todos los integrantes de la milicia ya que por sí mismas no surgirán espontáneamente por muy buenas campañas publicitarias que se lleven a cabo. Será la realidad del día a día en las unidades y su difusión “boca a boca”, apoyadas, eso sí, por una inteligente política de comunicación social, las que permitirán que la profesión militar y el servicio voluntario sean algo interesante y valorado por la sociedad.

Potenciación del Sistema de Reclutamiento y Selección

Otra de las necesidades más imperiosas para conseguir atraer a la juventud, será disponer de un verdadero sistema de reclutamiento con todo lo que esto conlleva. Aunque es verdad que la red de centros de reclutamiento existentes se ha ido adaptando a la nueva realidad, hay que tener en cuenta que ahora no se trata de lugares de enlace y conexión con la Administración pública, donde los ciudadanos iban para cumplir una obligación. Se trata de una organización esencialmente distinta, aunque persista su nombre, toda vez que ha cambiado radicalmente su misión. No se trata de encuadrar, controlar y dirigir a un colectivo determinado: juventud que tiene que cumplir el servicio militar. Por el contrario, se trata de “salir a buscar” a unas personas que cumplan unas determinadas condiciones y estén dispuestas a asumir unos compromisos.

Por tanto, será necesario actualizar muchas cosas: desde la ubicación de los propios centros y oficinas de información, que tendrán que estar lo más próximos y ser de fácil acceso para los potenciales soldados; hasta el “talante”, mentalidad e idiosincrasia de los componentes de estos centros de reclutamiento, información, etc, que deberán ser verdaderos equipos de

captación. La tarea del personal militar que ejerza estas labores de información, atención al público, asesoramiento y apoyo a los interesados en la profesión militar, es de gran trascendencia (6). Por ello, no se debe improvisar y habrá que dedicar un gran esfuerzo a la preparación y capacitación de estos cuadros de mando dedicados a las funciones de reclutamiento, que tendrán que estar apoyados por los técnicos que sean precisos: psicólogos, médicos, educadores, etc.

Pero aunque se consiga la capacitación de unos profesionales y se establezca una buena red de oficinas, entendemos que no será suficiente. El reclutamiento de tropa voluntaria tiene que ser tarea de todos los componentes de la milicia. Unos, apoyando y potenciando esta nueva estructura de reclutamiento y, otros, participando activamente en ella, pero con el convencimiento de todos de que se trata de una pieza clave en la orgánica del futuro y por tanto los destinos de reclutamiento deberán tener suficientes incentivos y reconocimiento para que sean ocupados por personal capacitado e ilusionado; verdaderos expertos que crean en la labor que hacen.

En este conjunto que denominamos sistema de reclutamiento, incluimos tanto al personal de los centros de reclutamiento como al de las oficinas de información, equipos de captadores o reclutadores móviles y oficiales de enlace con los centros educativos y de formación profesional. En definitiva, todos los implicados en un proceso que se inicia con dar a conocer lo que es la milicia y las diferentes oportunidades que brinda a los jóvenes, desde la carrera superior hasta el compromiso corto por unos años, y termina con la selección de todos aquellos que se estime idóneos para el servicio de las armas.

La conveniencia de atender un proceso continuado de oferta de plazas y selección a nivel de tropa, y la necesidad de disponer de un despliegue que llegue a todas las zonas geográficas (7), obligará a dedicar un número elevado de profesionales a estas tareas que, aunque realmente habrán de ser detraídos de otras funciones, no es menos cierto que la importancia de la misión lo justifica.

(6) No hay que olvidar que para muchos serán el punto de encuentro con los ejércitos. El juicio que formen como consecuencia de este primer contacto puede tener gran influencia en las decisiones posteriores.

(7) Actualmente existen 53 centros de Reclutamiento situados en las capitales de provincia y las plazas de Ceuta y Melilla. Entendemos que esto no es suficiente y serán necesarias al menos Oficinas de Información en todos los núcleos importantes de población y en aquellos puntos donde estén ubicadas unidades de las FAS.

Atención a la Integración de la Mujer en las FAS

Es indudable que uno de los cambios sociales más destacados en los últimos tiempos, ha sido la incorporación de la mujer a todos los ámbitos laborales y el consiguiente cambio en los roles tradicionalmente aceptados de los hombres y mujeres.

Las Fuerzas Armadas no han sido una excepción ante este cambio que la profesora Valentina Fernández Vargas denomina "la larga marcha de las mujeres hacia la igualdad" en una obra que analiza la situación de la mujer en los ejércitos españoles con acierto y sin prejuicios ni demagogia (8), pero la realidad es que la incorporación de la mujer supone un cambio de tal magnitud que aún no podemos valorar sus consecuencias, únicamente intuir las.

Por el momento, la presencia femenina en los ejércitos españoles es relativamente reducida y no llega a un 5% del total de tropa profesional (9), pero no puede considerarse ya un hecho excepcional como atestigua su presencia en las distintas rotaciones de fuerzas en Bosnia. A esto hay que añadir su presencia entre los militares de carrera, que en algunos casos como los cuerpos jurídicos y de sanidad, alcanzan en las últimas promociones una proporción similar a los hombres.

Esta situación y la previsible tendencia en el futuro obligan a los mandos y a todos los componentes de las unidades a prepararse ante la probable llegada de un mayor contingente de mujeres en los próximos años. Quizá no se llegue a la proporción actual en el Ejército de los EE.UU. que alcanza un 14%, pero lo que es indudable es que con la nueva Ley de Régimen de Personal Militar que permitirá acceder no solo a algunas unidades combatientes —como ocurría desde 1992 en que tuvieron acceso a la tropa profesional—, sino incluso a puestos operativos en unidades, hasta ahora vetadas, como submarinos, legión, operaciones especiales, paracaidistas, etc; las mujeres estarán presentes en todas las unidades y por lo tanto habrá que prepararse para esta realidad.

Esto, que en sí mismo es bueno y supone un reconocimiento a la igualdad de derechos y obligaciones de la mujer, sin duda aportará aspectos

(8) Valentina Fernández Vargas. Las Militares Españolas. Un nuevo grupo profesional. Biblioteca Nueva 1997.

(9) Los datos en marzo de 1998 eran de un total 1638 mujeres soldados. Diario YA, 16 de marzo 1998.

enriquecedores pero, asimismo, obliga a un profundo cambio de mentalidad, actitud y ambiente en los cuarteles.

Igualdad de derechos y posibilidad de acceder a los mismos puestos en las Fuerzas Armadas, no significa identidad del hombre con la mujer. El reconocimiento de la igualdad deberá partir de la diferencia y tener en consideración sus características peculiares, tanto fisiológicas como psicológicas, para mantener las relaciones sobre la base del mutuo aprecio y respeto a los valores del otro. La única forma de salvar los escollos y disfunciones en la vida cotidiana de la actividad militar por el trabajo conjunto de hombres y mujeres, o por causas específicas de las mujeres militares, será huir tanto del paternalismo como del machismo (10).

Siguiendo a la profesora Fernández Vargas en la mencionada obra (11) citaremos cuatro aspectos a tener en cuenta ante la incorporación de la mujer, puesto que el tema de destinos ya está en vías de solución con la nueva legislación.

En relación con el *sistema de ingresos*, habrá que modificar los baremos de las pruebas físicas para tener en cuenta las diferencias morfológicas, peso, estatura, etc de la mujer. Este parece ser uno de los motivos de los fallos en la superación de dichas pruebas (12). El tema de los embarazos ya está contemplado en la nueva Ley de Régimen del Personal Militar actualmente en tramitación.

Respecto a las *instalaciones*, será necesario adecuarlas para que cuenten con las dependencias necesarias que garanticen una suficiente privacidad a las mujeres soldados. Esto puede ser difícil en el caso de buques, especialmente submarinos, y campamentos de circunstancias, etc, y, en cualquier caso, también es un problema presupuestario puesto que será necesario acometer una serie de reformas en cuarteles, escuelas y resto de dependencias para acomodarlas al personal femenino.

Puesto que la incorporación de la mujer a las FAS debe ser en paridad con el hombre, es lógico que el *régimen disciplinario* sea el mismo como es habitual en la mayoría de los ejércitos (13), pero, una vez más, surge el

(10) Rosa Kauter en 1977 consideraba que: "una ratio hombre/mujer inferior al 85/15 constituye una coartada social en la que las mujeres no son más que una minoría simbólica abocada a adoptar estereotipos masculinos para mantener el puesto al que han logrado acceder". Man and Woman of the Corporation citado por Fdez. Vargas, obra reseñada.

(11) Idem Fdez. Vargas.

(12) Obtienen plaza un 30% de los varones y sólo 8,9 % de las mujeres.

(13) En Noruega las mujeres militares cuentan con medidas disciplinarias específicas.

tema de la maternidad: ¿Puede arrestarse a una embarazada? Es indudable que habrá que buscar alternativas. En cuanto al acoso sexual -tema, por desgracia tan de actualidad en nuestros días-, la Ley Orgánica sobre Régimen Disciplinario de las FAS de 1985, en su artículo 8, califica de falta leve las ofensas a un subordinado con palabras indecorosas o indignas, y, el artículo 9, tipifica como falta grave los actos deshonestos con inferiores o mantener relaciones sexuales dentro de establecimientos militares. Con ellos parece que existen medios para mantener las relaciones entre miembros de distinto sexo dentro del mutuo respeto pero, con todo, deberán ser motivo de atención y cuidado especialmente de los cuadros de mando intermedios por ser los que están más cerca de los soldados (14).

De entre los diferentes aspectos en relación con la creciente presencia de la mujer en las FAS, destacan la *maternidad* y *el cuidado de los hijos* como algunos de los más importantes y con mayor influencia en la dinámica de las unidades y que, a la vez, obligarán a modificar la legislación actual. En efecto, no sólo habrá que reglamentar permisos por parto o adopción de forma similar a lo establecido para el personal de la Administración, también habrá que considerar la posibilidad de que la militar embarazada pueda cambiar de puesto orgánico durante este período. No parece lógico que una embarazada pueda seguir el régimen de instrucción y, menos, cumplir misiones operativas en puestos de fusilero, paracaidista, o patrullas de reconocimiento en profundidad. Por ello, en estos casos, deberá estar previsto su pase a otras actividades de carácter burocrático.

ACCIONES RELACIONADAS CON LAS CONTRAPRESTACIONES (RETRIBUIR)

Es indudable que una de las razones que motiva que alguien decida alistarse en las Fuerzas Armadas, es poder tener un empleo y por tanto recibir una retribución atractiva por los servicios prestados. No es nuestra intención tocar este punto que escapa del ámbito de las FAS, puesto que tendrá que ser el Gobierno dentro de su política de empleo global, el que

(14) El artículo 8 de la nueva Ley de Régimen Disciplinario de las FAS actualmente (Sep. 1998) en trámite de aprobación en el Senado, es bastante más ambiguo, pues califica como falta grave "mantener relaciones sexuales en acuartelamientos, bases, buques, aeronaves y demás establecimientos militares cuando por la forma y circunstancias en que se lleven a cabo, o por su trascendencia, atenten contra la dignidad militar.

fije los sueldos de la tropa profesional aunque cuente con el asesoramiento de los órganos militares.

Queremos referirnos a todas aquellas otras prestaciones que acompañan al sueldo y que entendemos que sí está en manos de los militares atenderlas, regularlas y mejorarlas para que resulten atractivas, pues, como indicábamos anteriormente, los sueldos, por sí solos, nunca serán competitivos y si lo son en una época de paro generalizado, hay que pensar que esto es pasajero y vendrán otros períodos de recuperación económica en los que acceder a un simple empleo no sea motivo suficiente de atracción.

¿Qué otras contraprestaciones pueden ofrecer los ejércitos?

Formación

En primer lugar formación humana, no sólo especializada en una rama o función específica, sino integral como hombre o mujer, facilitando una formación base y una especialización militar que tenga su reconocimiento en la vida civil o bien facilitando, paralelamente, a su trabajo militar una formación académica o profesional que les permita acceder a la vida laboral en las mejores condiciones al terminar su compromiso en el Ejército.

¿Esto es factible en las unidades armadas? A nuestro juicio éste es uno los grandes retos que presenta la profesionalización en el momento presente: compaginar operatividad y formación de la tropa.

Si en los años 50 y 60 existían en el seno de la oficialidad fuertes controversias sobre ejército escuela o ejército de combate, ahora puede producirse un dilema similar entre ejército formativo y ejército operativo.

En realidad, lo mismo que en las décadas pasadas las Fuerzas Armadas contribuyeron en gran medida a aumentar el nivel educativo español (15), sin dejar de cumplir su misión esencial de Defensa Nacio-

(15) "El Ejército español en 1940 consiguió mediante sus enseñanzas en los cuarteles, que las tasas de alfabetización de esa zona (Canarias) pasaran de un 59% a un 75 %, o dicho en otras palabras, las Escuelas Regimentales permitieron obtener un crecimiento en los niveles de alfabetización del 27%". Alocución de Gloria Quiroga con motivo de la entrega de los Premios Ejército 1997.

Hasta finales de los años 70 los programas masivos de alfabetización que consiguieron erradicar el analfabetismo entre los españoles varones y los programas de Formación Profesional paliaron en parte las carencias de aquellos años. Miguel Platón, Política de Seguridad y Defensa en la Profesionalización de los Ejércitos. Colección Veintuno. 1996.

nal (16), es de esperar que ahora sean capaces de facilitar la formación de sus componentes sin perder operatividad. Pero hay que reconocer que no siempre es fácil conjugar los intereses colectivos y los personales, y ello exigirá de los cuadros de mando una atención muy particular para conseguir compaginar ambos extremos: operatividad de la unidad, por una parte, y estímulo y apoyo para la formación del soldado profesional, por otra. Todo esto, como es natural, está íntimamente relacionado con conseguir que se concierten a nivel general convenios y sistemas que permitan el acceso a esa formación; pero insistimos, una vez más, en que es tarea a desarrollar en las unidades, que es donde se tendrán que facilitar y potenciar estos programas o, por el contrario, obstaculizar e ignorar en función del "clima" que creen los cuadros de mando, especialmente los que están más cerca de la tropa: los oficiales y suboficiales.

Como prueba de lo anterior, un centenar de unidades se ha acogido, voluntariamente, a los programas de Formación Profesional Reglada que convoca el Ministerio de Defensa para participar, como centros de formación en tiempo libre, para preparar las pruebas de FP-1. Hasta ahora, cerca de 4000 soldados y marineros han seguido estos cursos con unos resultados de más del 50 % de aprobados.

En el campo de la Formación Profesional Ocupacional existe el Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP), subvencionado por el INEM y las Comunidades Autónomas e implantado en unas 90 unidades desde hace bastantes años, que ofrece a los soldados y marineros profesionales enseñanzas que les capacitan para desempeñar una profesión u oficio concreto.

Este es el camino, pero entendemos que hay que perfeccionar y extender el sistema para que pueda ser verdaderamente general y se considere una opción válida para la mayoría de la tropa profesional.

Pero el estímulo de ofrecer una formación humana de calidad, no es la única contraprestación que podemos y debemos ofrecer.

Estilo de vida

Existen un conjunto de motivaciones en el ser humano, independientemente de la retribución e incluso de la posibilidad de formación, que tienen

(16) El Servicio Militar Obligatorio cumplió su objetivo básico que era disuadir de las posibles amenazas.. cuando hizo falta utilizar a los soldados de reemplazo en momentos difíciles: Guerra Ifni-Sahara en 1957-1958, las crisis de Guinea en 1969 y la del Sahara 1974-75 su comportamiento fue irreprochable. Miguel Platón. Op.cit.

que ver con el “ambiente” de trabajo y tipo de tareas a realizar y que agrupamos bajo el epígrafe de estilo de vida, que aunque tal vez no sea el más afortunado, sí creemos resulta expresivo.

Uno de los estereotipos con los que habrá que luchar más activamente para conseguir profesionales de calidad, es aquel que presenta al Ejército como una institución donde todo se hace corriendo y a voces, y a los militares como unas personas de poca formación, hoscas, sin escrúpulos ni sentimientos y sin respeto a las personas. Esto no es verdad, pero es así como se nos representa en el “imaginario subconsciente” de una parte de la sociedad, a lo que han contribuido grandemente ciertos colectivos y algunos medios de comunicación (17).

Mientras que con el esfuerzo de todos (campañas de comunicación social, política de puertas abiertas, información “activa” sobre la realidad de las unidades, etc.) no consigamos borrar, o al menos contrarrestar, estas imágenes, será difícil que el joven se sienta atraído por una actividad que si es verdad que le exigirá esfuerzo físico, sometimiento a una disciplina, dedicación y cierto grado de estudio, no es menos cierto que le deparará la oportunidad de convivir en estrecha camaradería con sus compañeros en un ambiente de sana competitividad, de vivir en ambientes, lugares y situaciones diferentes, lejos de la rutina y aislamiento que deparan otras profesiones.

Esto debe ser un poderoso estímulo para esa parte de la juventud que está pidiendo a gritos a esta sociedad conformista —aunque a veces sin saberlo—, un puesto en el que pueda demostrar su autorrealización y valía superando obstáculos y dificultades.

Así, expresado en unas breves líneas, ilusionar a la juventud puede parecer fácil, pero llevarlo a la práctica entraña, sin duda, una gran tarea para los hombres que tienen que encauzar las energías, ilusiones y aspiraciones de los soldados y marineros. Una vez más, será en las unidades y, en este caso aun más importante, en los centros de instrucción (18) donde tiene que plasmarse en realidad ese ambiente exigente pero humano, duro pero flexible, que favorezca el espíritu de compañerismo y permita que el

(17) Historias de la Puta Mili (Revista y película).

(18) “Una de las realidades actuales es el gran número de abandonos que se producen en las primeras semanas de instrucción”. Miguel Tomé Pueyo. La adaptación del soldado al medio militar en “El Reto de la Profesionalización”. Revista Ejército nº 691, septiembre 1998.

recluta se sienta integrado en un equipo y se considere pieza de un conjunto del que se sienta satisfecho y orgulloso de pertenecer.

Prestaciones Sociales

Aunque las prestaciones sociales, entendidas en su sentido más amplio, es un aspecto que no tiene gran importancia para los jóvenes en el momento de escoger la profesión, según indican las encuestas, posteriormente, una vez asentados en su empleo se convierten en una de sus principales preocupaciones, por lo que habrá que tenerlas en consideración.

Dentro del apartado de prestaciones sociales en su aspecto general, lo primero a considerar son las *condiciones de vida* de los acuartelamientos. El soldado profesional tiene que disponer de unas instalaciones adecuadas para sentirse cómodo en las unidades. Si queremos tener unas personas que permanezcan durante años en un destino, tendrán que disponer de instalaciones de ocio y descanso (salas de estudio, biblioteca, gimnasios, cantinas, etc.) bien acondicionadas, independientemente de disponer también de comedores y dormitorios dignos, pues, aunque muchos vivan fuera del recinto militar no hay que olvidar que las necesidades del servicio (guardias, instrucción nocturna, etc.) obligan a disponer de un lugar para todos o al menos gran parte de la tropa.

Otro aspecto que habrá que tener en consideración con la tropa profesional, es el de las *residencias, centros de descanso y clubes deportivos*. Aunque es cierto que, en la actualidad, no existen muchos para el personal de carrera, no obstante es de todo punto necesario habilitar algunos o crear otros nuevos para estos componentes de la milicia que en principio están sujetos a las mismas vicisitudes que los cuadros de mando permanentes y, por tanto, deberán gozar de posibilidades similares.

Distinto es el caso de la *vivienda*, tema de gran trascendencia, pero que requerirá tratamiento específico por la temporalidad de los profesionales de empleo. Es lógico que, al acceder a una ocupación, los jóvenes piensen en formar una familia y se planteen la necesidad de contar con una vivienda, pero el carácter no permanente de la relación contractual de la tropa profesional hace que haya que arbitrar un procedimiento que tenga en cuenta todos los condicionantes. Una solución podría estar en proporcionar vivienda logística o facilitar una ayuda económica a aquellos que lleven un mínimo de tiempo de servicio. La determinación de este mínimo podría ser a partir del segundo compromiso de tres años.

No se trata lo referente a *asistencia sanitaria y seguros* (de accidentes, desempleo, etc) por entender que la tropa profesional, lógicamente, tendrá la misma consideración que los distintos colectivos ligados por contratos laborales al resto de la Administración y no requerirá ninguna acción específica por parte de la milicia.

ACCIONES ENCAMINADAS A LA TRAYECTORIA PROFESIONAL (RENOVAR)

Una de las mayores preocupaciones de todos los ejércitos profesionales, lo mismo de aquellos que gozan de una gran tradición y experiencia como de los que inician ahora su transformación, es conseguir que los soldados permanezcan en las unidades un tiempo razonable renovando sus compromisos, bien sean de corta o incluso larga duración.

Esta capacidad de mantener a las personas de más valía en la institución depende, por supuesto, de un conjunto de factores —algunos ya tratados aquí— y otros de índole personal, pero tal vez el que más sobresale a tenor de los estudios realizados, es el de no romper las expectativas iniciales (19) del joven que se siente atraído por las FAS.

Es frecuente en todas las profesiones y ocupaciones que, una vez alcanzada la meta —ya sea un título, un puesto de trabajo o un destino—, se sufra una cierta desilusión. El choque entre el ideal soñado y la realidad percibida no siempre se supera fácilmente y depende en gran medida de la propia personalidad; pero, en nuestro caso, parece conveniente detenernos en un tema concreto que puede afectar a nuestra tropa voluntaria: *trayectoria profesional*. La propaganda, aunque sea realista y veraz, siempre presenta las partes más positivas de la ocupación o carrera que a veces no son fáciles de alcanzar, produciendo el desánimo que induce a abandonar o produce una desmotivación que afecta a la eficacia en las tareas encomendadas.

Los estudios previos estiman que sólo un 20% de la tropa profesional podrá permanecer en las FAS durante toda su vida, pero la realidad es que muchos de los voluntarios aspiren a tener una profesión permanente (20).

(19) J. D. Priestman. The Expectations and Disappointments of The British Soldier. The British Army Review. Abril 1997.

(20) Según las conclusiones de la encuesta elaborada por la Unidad de Psicología del M^o de Defensa en los meses de abril y mayo de 1998, contestada por 6.104 soldados y marineros profesionales "se observa claramente que la inmensa mayoría de los METMP,s conciben su futuro en una institución armada principalmente en los tres ejércitos y, si es posible, como militares de carrera" Diario ABC 7 de junio 1998.

Por ello, entendemos que la trayectoria profesional hay que estudiarla muy detenidamente y teniendo en cuenta todos los factores que intervienen. Por una parte están las personas (compromiso corto o largo) y por otra las unidades (operatividad, especialidades) e incluso las guarniciones (menor o mayor atractivo). De la ponderación de todas estas circunstancias deberá salir un conjunto equilibrado de medidas que tengan atractivo para los jóvenes y, al mismo tiempo, rentabilice la inversión efectuada garantizando una cierta permanencia en los puestos de trabajo.

Lo más importante tal vez sea definir las condiciones necesarias para acceder a la condición de *tropa y marinería permanente* (tres o cuatro compromisos largos, acreditar una determinada especialidad o haber permanecido en determinadas guarniciones, por ejemplo).

Otra medida será facilitar la *movilidad interna* una vez superado un primer compromiso o bien la estancia en determinadas unidades y guarniciones que tienen una menor demanda. Se primaría así la permanencia en ellas con la posibilidad (entre otros incentivos) de ser destinados a puntos más acordes con los intereses personales (21).

El *cambio de especialidad* a partir del segundo compromiso, máxime cuando se trate de especialidades no reconocidas civilmente (fusilero, artillero, etc.), también contribuirá a flexibilizar el sistema y hacerlo más atractivo.

Por último, habrá que luchar por conseguir una verdadera promoción interna, basada en datos lo más objetivos posibles y abierta a todos sin distinción de unidades ni destinos. El establecimiento de unos "*puntos de control*" a lo largo de la trayectoria profesional, en los que se decida si un soldado puede continuar o debe causar baja en función de sus aptitudes y edad, puede ayudar a conseguirlo como ocurre en otros ejércitos.

El acceder a la *carrera militar* es, sin duda, uno de los mayores alicientes de la tropa profesional, por ello deberá cuidarse con esmero la preparación y acceso a la escala de Suboficiales, sin exigir una permanencia excesiva en los empleos de Cabo y Cabo 1º, permitiendo a los más distin-

(21) Habrá que tener en cuenta la opción de facilitar la reunión de familias cuando ambos cónyuges sean soldados como ocurre en la Administración.

guidos y capacitados un ascenso relativamente rápido mediante una cuidadosa selección y formación (22).

ACCIONES VINCULADAS CON LA FINALIZACIÓN DEL COMPROMISO (REINCORPORAR)

La forma en que se lleve a cabo la finalización del compromiso de los militares de empleo con las Fuerzas Armadas es un aspecto importante, por no decir crucial, de todo el proceso de profesionalización, dada la influencia decisiva que tiene en el mismo reclutamiento.

En efecto, la credibilidad de las bondades que entraña alistarse en las FAS depende, en gran medida, de la facilidad y oportunidades que encuentren para su reinserción en el mundo laboral, los jóvenes que han dedicado unos años al Ejército, puesto que una gran mayoría, probablemente más del 70%, tendrá que optar por esta alternativa (23). Es éste un aspecto íntimamente relacionado con la formación integral, ya tratada (apartado 4), y con la trayectoria profesional (apartado 5), en la medida en que tanto una como otra deberán capacitar para alguna especialidad militar, y para su reinserción laboral; pero aquí queremos destacar otra perspectiva del tema: las *certificaciones y convalidaciones de títulos* otorgados en el ámbito militar.

Es indudable que existen una serie de necesidades en las Fuerzas Armadas similares a las de los correspondientes sectores civiles (cocineros, mecánicos, electrónicos, informáticos, etc) y, en consecuencia, parece lógico que la formación y experiencia adquiridas en las FAS sirvan para capacitar a los individuos en la vida civil, como ya ocurre en otros ejércitos (24).

(22) Desde el curso escolar 1997-98 existe un programa de preparación para la Academia General Básica de Suboficiales (AGBS) en 32 unidades con clases gratuitas fuera de las horas de trabajo y está en estudio un programa de formación a distancia que permitirá a los profesionales de aquellas unidades que tienen muchas salidas al campo, recibir una formación similar a lo que ocurre con la UNED.

(23) En definitiva se trata de hacer real el eslogan que presenta a las FAS españolas como: "una oportunidad de asegurarte el futuro mientras desarrollas un trabajo atractivo y bien remunerado".

(24) En EE.UU. una Agencia del Departamento de Defensa, además de proporcionar cursos de educación a distancia, gestiona la convalidación de los conocimientos y especialidades adquiridos durante la estancia en el ejército por los correspondientes títulos con validez en la vida civil. Además, las propias hojas de servicio son un aval que acompaña al currículum ya que los empresarios valoran como algo positivo el paso por las FAS.

Salvando los intereses de grupos y el corporativismo de ciertos estamentos, creemos que si se llega a una definición clara de las especialidades militares, no será muy difícil conseguir su reconocimiento oficial, cosa fundamental para facilitar la reinserción laboral de la tropa al concluir su compromiso con las FAS.

Por supuesto que existen otras especialidades que no tienen una aplicación directa en la vida civil pero sí guardan similitudes (conductores de carros, esquiadores, escaladores, etc.). En este caso, podrían arbitrarse fórmulas de convalidación de títulos y certificados militares, tras una formación complementaria y los correspondientes exámenes en la vida civil.

Por último, existen otras especialidades típicamente militares que no tienen aplicación directa en la vida civil (fusilero, tirador, etc). Para éstas será de aplicación lo indicado en el apartado Formación, al facilitarles la consecución de una titulación civil.

Conseguidas estas medidas de reconocimiento oficial de la formación impartida en los ejércitos, se habría dado sin duda un paso importante para alcanzar una reinserción laboral no traumática de la tropa al finalizar su compromiso y, con ello, un poderoso incentivo para atraer a la juventud a la milicia; pero entendemos que no es suficiente.

La creciente competitividad del mundo laboral y complejidad de los mecanismos de contratación de las empresas, obligan a tener que pensar en establecer todo un *sistema de información* y apoyo para la tropa que facilite la búsqueda de un puesto de trabajo, similar al que existe en otros ejércitos (25). El enlace de la Administración militar con la civil (Central, Autonómica y Local) e incluso con empresas de trabajo temporal, grupos de empresas, etc. se considera básico para encontrar rápidamente colocación.

Esto, que puede parecer utópico, en realidad es totalmente necesario y además práctico, pues, a su vez supone al Estado un alivio al evitar el pago de seguro de desempleo durante largos períodos.

Habrà de ser en las propias unidades donde se establezcan terminales de este sistema de información y apoyo a la reinserción que pongan en contacto al soldado con las empresas y le orienten en las posibilidades

(25) En Gran Bretaña existe la "Services Employment Netwok" que a través de sus contactos con órganos civiles facilita el acceso al mundo del trabajo.

concretas que tenga, dependiendo de su formación, circunstancias, deseos y ofertas del mundo laboral.

No se nos oculta que todas estas nuevas ocupaciones, sistema de reclutamiento, apoyo y asesoramiento en la reinserción, formación continuada en las unidades, etc. son tareas que tendrán que recaer en los cuadros de mando que no siempre podrán llevar a cabo —ni será conveniente— los mandos de las unidades operativas.

En efecto, la profesionalización exigirá disponer de unos cuadros de mando, verdaderos especialistas en estas cuestiones (reclutamiento, asesoramiento en formación, mundo laboral, etc.), independientemente de los dedicados a las funciones operativas, lo que llevará a mantener unas plantillas que pueden parecer excesivas o sobredimensionadas a quien no se detenga a estudiar el problema en su conjunto, pero que serán necesarias para tener unas Fuerzas Armadas altamente cualificadas (26).

Es probable que este planteamiento pueda chocar directamente con la tendencia general a la drástica reducción de las FAS, pero precisamente es a los componentes de la milicia a quienes incumbe llevar al ánimo de los responsables que en el mundo actual, si se quiere contar con un instrumento apto para la defensa y seguridad —en este caso las FAS—, es preciso dotarlas de los medios necesarios y, entre estos, los recursos humanos cada vez se consideran más importantes y se les dedica más atención en todas las empresas. Por tanto, tendrá que ser en el propio seno de la institución militar donde se preparen estudios y proyectos que demuestren las necesidades reales que la nueva situación requiere.

RESERVAS MOVILIZABLES

Las circunstancias de todo orden vividas durante las últimas décadas han llevado a una disminución de efectivos en todos los ejércitos y en el caso español ha sido muy notable (27). Ahora, con la adopción del modelo de ejército profesional, esta reducción será inevitablemente mayor, pudiéndose llegar a unos niveles que sitúen al Ejército de Tierra en unos efectivos inferiores a los de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.

(26) El oficial de reinserción ya existe en otros ejércitos como el del Reino Unido.

(27) El Ejército de Tierra ha reducido un 46% cuadros de mando y un 65% en tropa en el período 1980-88. Boletín Información Plan Norte. Julio 1994.

Esta realidad, en conjunción con el panorama estratégico mundial que dibuja una serie de riesgos muy diversos tanto por su intensidad como por su localización y contingencia, hace cada vez más perentorio contar con diversos sistemas de generación de fuerzas que den suficiente agilidad y potencia a la defensa para hacer frente a esos riesgos, a veces difusos pero reales, y los compromisos internacionales contraídos. Para ello, habrá que contar con diversos tipos de reservas. En primer lugar, unas *reservas voluntarias* que son las que permiten disponer, en breve plazo, de efectivos suficientes para completar unidades, mediante una movilización de carácter selectivo de personal adiestrado, apto para su empleo en muchas de las misiones en las que pueden verse envueltas las FAS, sin que sea preciso llegar a la movilización general de todos los recursos de la nación. Se trata como indica un dirigente de la Federación de Oficiales de Reserva de España (FORE) en un reciente artículo: "Un voluntariado social para la defensa, que articule —con homogeneidad con otras naciones occidentales— una gran reserva permanente que incorpore al conjunto de la ciudadanía" (28). Esto obligará a las FAS a un esfuerzo suplementario para diseñar un sistema atractivo y realista que haga viable el proyecto, puesto que habrá que arbitrar procedimientos de adiestramiento específicos en fines de semana y épocas de vacaciones principalmente.

El Proyecto de Ley de Régimen Personal Militar contempla la figura del reservista voluntario, tanto de mandos como de tropa, pero su puesta en práctica también absorberá medios de todo orden en algunas unidades y lo que creemos más importante aún, una difusión y concienciación en la sociedad que lo acepte y valore. Para ello será imprescindible contar con un prestigio y ofrecer algunas contraprestaciones más de tipo moral que material, aunque sin olvidar estas, que hagan verdaderamente atractiva la pertenencia a la reserva voluntaria. Otra utilidad de estas reservas será que servirán de vehículo de unión entre las FAS y la población civil. En este sentido las Asociaciones de Veteranos como las que existen de la Milicia Universitaria, Legión, Paracaidista, Unidades de Montaña, etc. pueden ser un buen embrión como vienen proclamando en diversos foros.

Asimismo, estos reservistas pueden desarrollar algunos cometidos en los campos de la enseñanza, instrucción, difusión, etc. en ciertas condiciones, lo que podría liberar algunos puestos de trabajo ocupados en la actualidad por personal en activo.

(28) José M^a Adán García "Las Milicias Universitarias y la reserva". Revista Ejército N^o 691 Septiembre 1998.

A estos reservistas voluntarios se unirán los procedentes de la tropa profesional que terminen su compromiso con las FAS y permanezcan un tiempo determinado, en función de sus compromisos, hasta un máximo de 40 años como reservistas "temporales", según denominación del proyecto de Ley de Régimen Militar. Este es un segundo nivel de reservas, constituido por unos contingentes de fuerzas que, en principio, están preparados al menos durante los primeros años tras su pase a la situación de reserva y que podrán ser llamados a filas en función de unas circunstancias excepcionales que tendrá que valorar el Gobierno de la nación.

La constitución de estas reservas "temporales", al igual que las del tercer nivel u "obligatorias", constituidas por la masa de los españoles comprendidos entre unas edades (desde 19 años a los 25), tienen una menor incidencia en el quehacer diario de las unidades puesto que será el Ministerio de Defensa el que tenga que mantener al día un sistema ágil y eficaz que permita la movilización de todos los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para hacer frente a las diversas contingencias y amenazas que pueden presentarse.

La creación de un Mando de Movilización en el Ejército de Tierra dentro de la reorganización del Plan Norte, indica la preocupación por el tema que indudablemente requerirá un importante esfuerzo y dedicación en el futuro, si se quiere tener un sistema actualizado capaz de reaccionar en tiempo oportuno y gestionar unas reservas según el concepto moderno de las mismas.

PERSONAL CIVIL

Otro de los cambios que probablemente habrá que acometer en la orgánica de los ejércitos con motivo de la profesionalización de la tropa, es asumir la conveniencia de que sea personal civil quien realice una serie de tareas que, sin ser estrictamente militares, son necesarias para la vida diaria de las organizaciones y colectividades.

La tropa profesional tendrá unos puestos determinados, una especialidad definida y a su cumplimiento se dedicará sin tener que desarrollar otras misiones ajenas al servicio.

Hasta dónde se puede y se debe llegar en la especificación de las tareas de cada puesto de trabajo concreto, es un tema que habrá que estudiar detenidamente antes de que se presente como posible motivo de

“conflicto intergrupar” de los analizados en otra ponencia. Se trata de anticiparnos a los cambios y no ir a remolque de los hechos.

La razón de acometer este nuevo planteamiento, por tanto, es múltiple. Por una parte, viene motivada por la drástica reducción de tropa y marinearía, que puede acarrear en la práctica la profesionalización (29). Pero, por otra, también hay que tener en cuenta la adhesión de España a una serie de organizaciones de seguridad y defensa colectiva (OTAN, UEO, OSCE, etc) que exigen un mínimo de fuerzas y, por último, hay que considerar las nuevas misiones de las FAS en favor de la paz (imposición de la paz, gestión de crisis, ayuda humanitaria etc.) cada vez más frecuentes, que también exigen contar con unos medios determinados.

De todo ello resulta que, si bien es verdad que se reducen una serie de unidades, no es menos cierto que hay que incrementar otros órganos (sistema de reclutamiento) y crear nuevos centros (órganos de mando y control, logísticos, etc). En definitiva, hay que acometer misiones más dispares con menos efectivos. La solución puede estar en incrementar los efectivos civiles al servicio de la Defensa (30).

Tareas como el mantenimiento, pequeñas obras y limpieza de acuartelamientos e instalaciones; reparación de utensilios y equipos no militares; atención y apoyo de Escuelas y Academias, etc. tendrán que plantearse de nuevo, puesto que, independientemente de la conveniencia y predisposición para realizarlas de los soldados profesionales, habrá que tener en cuenta y ponderar los costes reales que esto supone.

¿Cuánto cuesta un puesto de centinela? ¿Está justificado mantener un soldado como electricista? Estas preguntas y muchas otras que podríamos hacernos, habrá que meditarlas cuidadosamente sin perder de vista la operatividad de las unidades y necesaria capacidad de autosuficiencia, pero con la suficiente imaginación que nos permita anticiparnos a los hechos.

Lo que sí parece fuera de toda duda es que, tanto si se opta por ampliar el número de civiles que trabajen en la organización militar, como ocurre

(29) "Aunque se daba por hecho... que habrá 120.000 efectivos de tropa... se ha legislado que los mínimos podrán ser de 100.000". Francisco L. de Sepúlveda "Defensa en situación crítica". Diario LA VANGUARDIA. 12 octubre 1998.

(30) En el Ejército de Tierra el porcentaje de civiles con los efectivos militares, 16%, es relativamente bajo en comparación con los índices que existen en los Ejércitos europeos. Así, en Alemania el índice es del 41% y en Inglaterra del 35 %.

en otros ejércitos de nuestro entorno, como si se opta por especializar algunos soldados en oficios y profesiones de la vida civil o, incluso, si se considera encargar estas tareas a empresas ajenas, el coste será un factor más a considerar en un momento en que la tendencia general es disminuir los presupuestos de Defensa, aunque algunos, como en nuestro caso, estén en unos mínimos difícilmente equiparables con los de otras naciones occidentales.

CAMBIO DE MENTALIDAD DE LOS CUADROS DE MANDO

Hemos dejado para el final un tema que está inmerso en todo lo dicho anteriormente pero que pensamos que tiene tanta importancia que merece tratarlo en un punto que cierra estas reflexiones: el cambio de mentalidad de los cuadros de mando, motivado por la transformación que se percibe en todos los órdenes y, en concreto, ante la profesionalización de la tropa.

El cambio, en realidad, no es más que una evolución del estilo de mando como consecuencia de los nuevos desafíos y misiones que tienen los ejércitos en la actualidad y el desarrollo de la sociedad de la que forman parte y, de hecho, se ha ido produciendo al compás de los tiempos de una forma más o menos paulatina. Lo que queremos poner de manifiesto al preconizar la necesidad de un cambio con motivo de la profesionalización, es la incidencia que esta circunstancia tiene como factor acelerador en la evolución de la relación y trato de los mandos con la nueva tropa profesional.

En efecto, la llegada de la tropa profesional, además de todas las consecuencias y efectos analizados en apartados anteriores, va a generar —de hecho ya está generando— un cambio en el estilo de mando.

El Ejército de Tierra ha sido el primero en sentir esta necesidad y en ese sentido convocó un seminario sobre los principios del nuevo estilo de mando en octubre de 1997 (31), adelantándose, en cierto modo, a los acontecimientos como reconoció el Ministro de Defensa en el acto de su clausura. Fruto de las deliberaciones y trabajos de este seminario fueron los “Nuevos Principios de Mando”, donde se pone de manifiesto que el necesario cambio de mentalidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, no significa una ruptura con el compromiso ético que ha acompañado el quehacer de la milicia en el cumplimiento de sus deberes.

(31) Ver “Un nuevo Estilo de Mando” Revista Ejército nº 684 Nov-Dic. 1998.

El acelerado cambio de valores en la sociedad, así como de los conceptos de defensa, no deben hacer perder el norte del código moral que tiene que animar al nuevo ejército de tropa profesional y, en este empeño, los cuadros de mando deberán conseguir un difícil equilibrio entre tradición y modernidad.

Mantener tradiciones, sí, pero con un estilo dinámico, abierto a las circunstancias actuales, positivo y acorde con la sociedad a la que pertenecen y sirven las Fuerzas Armadas, pues todo mando militar tiene que ser consciente de que sus subordinados, sus soldados, van a ser distintos en sus motivaciones, preparación, permanencia, etc, en definitiva, tendrán un perfil diferente como se analiza en otra ponencia de este mismo seminario y, en consecuencia, el trato y tipo de relación con ellos tiene que adaptarse a esa realidad.

Si hasta ahora una gran parte de la preocupación de los mandos se basaba en el control y tutela de los soldados (listas, formaciones, instrucción, etc.), puesto que su paso por el Ejército era fugaz y era preciso imbuirles una disciplina que les capacitase para actuar conjuntamente, ahora se trata de responsabilizarles en diferentes tareas para actuar coordinadamente, por supuesto, pero hay que tener presente que se trata de un equipo cuyos componentes *saben* (deben saber) lo que tienen que hacer, *quieren* hacerlo por voluntad propia (independientemente de las razones que les hayan llevado a la milicia) y se *esfuerzan* por alcanzar nuevas metas (trayectoria profesional). Los nuevos incorporados podrán asimilar los conocimientos por "osmosis" de los más veteranos.

Por estas razones, ahora, lo fundamental para el mando será reforzar estas actitudes mediante la preparación profesional con un adecuado adiestramiento, encauzar su formación personal para que alcancen niveles más altos y motivarlos para que sean auténticos profesionales. En definitiva, ejercer un auténtico *liderazgo*.

Todo esto lleva a que tendrá que ir desapareciendo ese control y tutela que se ejerce ante el "menor" (soldado de reemplazo) para dar paso a un mando en que se deleguen atribuciones, puesto que se presupone que el inferior conoce sus obligaciones y es responsable de sus actos.

Esto no quiere decir que se piensa en unos ejércitos utópicos en que todos los componentes son auténticos expertos en su quehacer y se comportan siempre correctamente. En absoluto, será preciso exigir el cumplimiento de las obligaciones, imponer la disciplina y sancionar aquellas con-

ductas que no se ajusten a lo establecido. Lo que queremos decir es que se tienen que invertir los términos y hacer hincapié en la propia responsabilidad del inferior y dar por sentado que cumplirá sus obligaciones sin necesidad de un control exhaustivo; en una palabra: dejar mayor espacio a la propia iniciativa y realización de los individuos.

No se nos oculta la dificultad, manifiesta, en el período actual de transición, de la convivencia de tropa de reemplazo y profesional, dificultad que también aparecerá en el momento en que sea una realidad la total profesionalización de las FAS. La convivencia de una amplia gama de personas dentro de la tropa voluntaria plantea nuevos problemas de gestión de personal (32). No son igual aquellos soldados de compromiso corto, que sólo pasan 12 ó 18 meses en las unidades, que aquellos con tres o más años a sus espaldas. Pero hay que tener en cuenta que todos se sentirán profesionales y exigirán un trato igualitario, pues no hay que olvidar que, en su percepción, todos se consideran incluso tan profesionales como los militares de carrera y reclamarán sus derechos aunque no siempre acepten sus obligaciones (33). La necesidad de atender a las particularidades y diversos planteamientos de la tropa profesional, exigirá de los mandos de las pequeñas unidades ejercer como auténticos gestores de personal para conseguir retener a los individuos más capacitados evitando su salida tras los primeros años (34).

Todo apunta, por tanto, a que los mandos deban ser auténticos líderes. En realidad, esto no es ninguna novedad y un buen jefe siempre ha basado su autoridad más en el prestigio y *capacidad de liderazgo* que en la jerarquía que le otorgaba su empleo. Pero esto, que ha sido así a lo largo de la historia, ahora es más imperioso que nunca, no sólo por el tipo de tropa a mandar sino también por el tipo de conflictos en los que se puede ver obligado a actuar y las diferentes misiones que tienen que atender las FAS, caracterizadas en muchos casos por una actuación en pequeños grupos cada vez más dispersos y separados físicamente de sus mandos.

(32) Los jefes de unidad disponen en el Reino Unido de un manual sobre "Man Mangement".

(33) Según la encuesta "6.104", la opinión sobre el trato con los mandos está muy dividida: 8,09 muy satisfactoria; algo satisfactoria el 21,05%; regular el 36,4%, poco satisfactoria el 21,05 y nada satisfactoria el 14,79%.

(34) En el Ejército británico, las unidades de Infantería pierden un 30% de sus efectivos tras un período de tres años. Para evitarlo, la mayoría de las unidades han redactado un "Retención Plan" y hay un curso "Unit Retención Officers Course" dedicado específicamente a estos temas.

El énfasis en la capacidad de liderazgo de los mandos es una constante en lo últimos tiempos en todos los ejércitos (35) y en el caso concreto del Ejército español acaba de publicarse el Manual ME7-007 "El Mando como Líder" donde se exponen de forma clara, las cualidades a desarrollar para ejercer un auténtico liderazgo e incluso una serie de pautas para mejorar individualmente las potencialidades de líder que todo individuo tiene en mayor o menor medida.

Otro de los aspectos de este cambio de mentalidad se manifiesta en un talante más tolerante en el ejercicio del mando. Como apuntó el JEME en el acto de despedida de la AGM, el militar español "ha cambiado de mentalidad y comprende que hay otros sistemas de enfocar la vida militar sin la rigidez de antes y con un sentido más tolerante" (36).

No se trata de oponer al "militar guerrero" "el militar burócrata", sino de una evolución del "ser militar" que ha de ir paralela a los cambios en la Institución, pero como apunta F. Laguna (37): "a los cambios institucionales: profesionalización, reorganización, nuevas misiones, modernización de materiales, etc. tiene que corresponder un cambio personal en el ejercicio del mando".

Es posible diseñar unos magníficos programas y reorganizar las unidades con unos sistemas de armas avanzados que tengan en cuenta toda la problemática actual y futura de los ejércitos, pero de poco servirán si no cuenta con hombres dispuestos a llevarlos a efecto. Además, la realidad es que nunca se dispondrá de suficientes medios para acometer todas las tareas en condiciones óptimas. Siempre será preciso que todos los escalones de mando aporten su energía, entrega e imaginación para conseguir los mejores resultados con los medios disponibles.

Por eso, son necesarios unos cuadros de mando con una acentuada personalidad basada en un esquema de valores que les estimulen en el cumplimiento de sus obligaciones en defensa de la comunidad y en la lucha por la paz del mundo.

(35) La revista del Ejército de EEUU, Military Review, ha dedicado el número completo de marzo-abril 1998 al tema del liderazgo.

(36) Declaraciones del TG José Faura Martín en la Academia General Militar (AGM) de Zaragoza con motivo de su despedida de la vida militar activa. El periódico de Aragón. 23 de septiembre 1998.

(37) La Formación del Militar Profesional en la España Renovada. En Las Nuevas Españas del 98 IEEE 1998. Francisco Laguna Sanquirico.

CAPÍTULO CUARTO

SOLDADO DE REEMPLAZO/SOLDADO PROFESIONAL; UN CAMBIO DE PARADIGMA

SOLDADO DE REEMPLAZO/SOLDADO PROFESIONAL; UN CAMBIO DE PARADIGMA

Por EULOGIO SÁNCHEZ NAVARRO

CONSIDERACIONES GENERALES

La profesionalización de las Fuerzas Armadas (FAS) españolas, está en consonancia con los cambios que se producen en las FAS de los países de nuestro entorno. En este sentido, los principales cambios están vinculados a los procesos de modernización de los medios y organización, a las relaciones con los ejércitos extranjeros, y a la mayor integración en los ejércitos multinacionales y de nuestro país en organizaciones internacionales tipo ONU, OTAN, UEO, etc..

En esta misma línea, las acciones y misiones a realizar por las FAS adquieren una nueva dimensión, y algunas de las que se venían realizando se ven implementadas, pero puede decirse al respecto que, en todo caso, no constituían uno de los principales papeles de la organización militar. No obstante, hay que destacar que la profesionalización de las FAS conlleva un cambio por lo que respecta a su estructura y composición del personal, que afecta especialmente, y de forma más directa a la clase de tropa que es, en definitiva, la que verdaderamente se profesionaliza, pues los mandos ya eran profesionales. Y en todo caso, lo que se abre es una vía alternativa para que un cierto contingente de los cuadros de mando se nutra de jóvenes que posean una determinada formación, con lo que podrán formar parte de las FAS con la condición de oficiales y durante periodos de tiempo determinados. Aunque este hecho tampoco constituye una novedad, pues las FAS han tenido tradicional-

mente oficiales y suboficiales de características similares adscritos por diferentes formulas.

Sin embargo, como señaló con anterioridad, la principal innovación se producirá en la composición y características de la tropa, pues la totalidad de las mismas pasara a ser profesional, pasando por una situación intermedia de composición mixta, en la que soldados de reemplazo y profesionales coinciden en determinados contextos y situaciones, sin distinción aparente.

No obstante, los demás aspectos sobre los que se producirán cambios de interés en las FAS, además del específico del cambio en la composición de la tropa, van a influir, a su vez, en la consolidación del modelo profesional, y de igual modo este factor afectará el desarrollo de los demás procesos. Pues las FAS son, al fin y al cabo, una organización compleja, y como tal el concepto de sistema tiene cabida en los procesos a los que se ve sometida, por lo que los cambios en diferentes ordenes afectan de algún modo al resto de los elementos que constituyen la organización.

Por otra parte, las FAS se encuentran inmersas en la sociedad a la que pertenecen, y están a la vez relacionada con otras organizaciones no militares, con lo que los factores que afecten tanto a la sociedad como a las organizaciones con las que se relaciona, también constituyen elementos de interacción en ambos sentidos.

Por lo que respecta al personal de las FAS resulta evidente que las características de los mismos deben responder a las necesidades institucionales de cada momento, y a las posibilidades de conseguirlas e instruir las adecuadamente.

Hechas estas breves observaciones, parece lícito considerar que uno de los factores más importantes y complejos en la profesionalización lo constituirá el cambio por lo que al personal se refiere, es decir la consolidación de la tropa profesional en su totalidad. Se puede afirmar, pues ya se está observando en la realidad de los acuartelamientos, que este nuevo modelo de FAS conlleva un cambio a niveles tanto supraestructural, como estructural e infraestructural, lo que permite afirmar que la profesionalización de las FAS no constituye un cambio circunscrito a aspectos meramente externos, estéticos, o normativo, sino que se configura en un verdadero cambio de paradigma.

Aceptando este planteamiento, puede decirse que respecto a los factores cognitivos y simbólicos, vinculados a la profesionalización, los pro-

cesos de cambio y adecuación se realizarán de manera más lenta que la referida a aspectos formales o externos, y, en algún caso, se requerirá, no sólo tiempo sino una sistematización de acciones, y un esfuerzo importante, por parte de la sociedad, pero en especial por parte de los cuadros de mando y, en gran medida, por los propios soldados. Los soldados deberán aprender, y aprehender, su propia condición, para adquirir y asumir su propia identidad. Por tanto, los cambios en el ámbito simbólico, y a nivel de pensamiento, requerirán, no sólo una aceptación de los mismos, sino un estudio metódico y concienzudo de las necesidades y de las formas en que se estructuran estos procesos.

En este sentido, uno de los retos más apremiantes, por la importancia que suponen en la realización de las actividades en el ámbito militar y por las características de la institución, en la que la jerarquía juega un papel determinante, será la necesidad de cambio en la mentalidad de los mandos, y en especial por parte de aquellos que se han formado estando vigente la tropa de reemplazo exclusivamente, y cuya experiencia militar ha estado vinculada mayoritariamente con esta clase de tropa. No en vano, es sabido en el ámbito de las ciencias humanas, que para cambiar actitudes, hábitos y costumbres, especialmente los vinculados a una cultura concreta, —y se puede decir que la militar lo es—, no basta con llevar a cabo cambios normativos y modificaciones en los reglamentos, sino que se necesitarán procesos del mismo tipo que los usados para generar y consolidar las previas.

Unos referentes interesantes, al respecto, los podemos encontrar en ciencias y disciplinas como la antropología aplicada, la sociología y la psicología, encaminadas, en parte, al conocimiento del individuo y de sus pautas culturales en el ámbito de las organizaciones.

Siguiendo este planteamiento, considero que una posible fórmula —aunque no única, ni por supuesto la mejor, pero sí válida en un principio— para observar la manera en que va a afectar a la propia institución el cambio señalado, consiste en hacer un análisis comparado entre las características fundamentales entre los dos grupos sobre los que se fundamenta el cambio, a saber, soldado conscripto/soldado profesional. En este sentido, queda asumido que apreciando las principales diferencias, podría resultar más viable el comprender donde, y porqué, se producirán los principales problemas en las FAS.

En cuanto a la manera de presentar este trabajo, parece lógico establecer un criterio que permita hacer más asequible el análisis y la exposi-

ción del tema, por lo que, establecer una tipología, o una distribución por determinadas categorías en las que se agrupen las diferencias referidas, de acuerdo a algún criterio lógico, se hace necesario. Sin embargo, quiero aclarar que aunque sea válido establecer esa separación a nivel de exposición, en el plano de la realidad no tiene ningún sentido, pues los aspectos y factores que analizaré no se escinden en todos los casos según criterios objetivables, ni lo hacen de forma exhaustiva, y, en todo caso, interactúan de forma absoluta en la definición de la organización y en su evolución, en tanto que constituyen la realidad social que analizamos, y que como tal posee un carácter dinámico y cambiante.

Las categorías que analizaré aparecen en un artículo de la revista Ejército (1) en el que presento las diferencias entre las mismas en forma de cuadro sinóptico, y que en el presente trabajo desarrollo estructurándolas para ello en torno a los siguientes parámetros:

- Perfil sociológico.
- Aspectos simbólicos, y cognitivos, relacionados con la condición de los soldados.
- Aspectos laborales, ocupacionales/vocacionales, y de formación.

Aunque resulta obvio que se trata de un sistema de categorización específico, y que, como todo elemento de esta índole, puede ser tachado de imperfecto e incompleto, sin embargo, lo considero aceptable para este análisis concreto, siempre y cuando seamos conscientes de las propias limitaciones del modelo, y que intentemos hacer el esfuerzo mental, en base a lo que se ha definido como imaginación sociológica (2), para, en un primer momento, buscar en las diferencias planteadas, y en base a estas, los problemas o aspectos más destacados. Para, en un segundo momento agrupar esos problemas potenciales, en torno a los criterios señalados, o a otros cualesquiera, de forma que nos permita obtener un mapa que, según un criterio de carácter holístico, nos presente las razones y elementos que pueden ser causa de conflicto, o generen problemas, y, a partir de ello planificar una metodología de análisis y evaluación de los mismos para buscar soluciones, lo que no se desarrollará en el presente trabajo, por corresponder a otro ámbito de actuación.

Paso sin más a desarrollar el tema.

(1) SÁNCHEZ NAVARRO, Eulogio: Ejército, "*Tropa profesional/tropa de reemplazo: Características diferenciales*", septiembre 1998, año LIX, Núm. 691.

(2) MILL, C.: "*La imaginación sociológica*", Fondo de Cultura Económica, México, 1959, (consultada 10 reimpresión, 1985).

PERFIL SOCIOLÓGICO

Edad y madurez personal

La diferencia de edad será un aspecto importante a tener en cuenta. El soldado de reemplazo podía tener una edad comprendida entre los 18 y los 28 años, y una edad media de unos 20 años (debido al número de los que han solicitado prórrogas, —cuyo número resulta especialmente significativo en la actualidad—, y que realizan el servicio militar con edades superiores a los 18 o 19 años, que es la que les correspondería por su quinta). Por el contrario, el soldado profesional posee una edad media superior, y que con el paso del tiempo ira incrementándose paulatinamente, ya que los que ingresaron en las primeras convocatorias y aún permanecen en las FAS irán teniendo mayor edad, lo que no sucede con la tropa de reemplazo, pues por la propia limitación de la duración de su servicio en filas sus miembros sólo podrán cumplir un año más de edad durante el mismo. Por ello, podemos considerar que el soldado profesional poseerá una edad comprendida entre los 18 años, que es la mínima exigida para poder adquirir esta condición, y los 35 años que se prevé como posible edad límite para estar en el ejército como soldado profesional (exceptuando aquellos a los que se les otorgue la condición de permanencia indefinida, los que, en todo caso, constituirán un porcentaje máximo del total).

En éste sentido podemos pensar que esta diferencia constituirá un elemento a tenerse en cuenta en lo que a las posibles —y en algún caso ya constatadas— repercusiones en la organización militar, pues no sólo afectará al trato y manera de relacionarse entre mandos y soldados, sino que tendrá otras connotaciones de interés que irán apareciendo en la exposición. De entrada, supondrá un cambio importante en la relación mando tropa, pues esta última dejará de ser percibida como un grupo de jóvenes a los que hay que tratar con un cierto paternalismo, y sobre los que la principal actividad a realizar es la de instruirles militarmente. Además, el hecho de que las plazas convocadas para la escala básica de suboficiales (al menos en el caso del Ejército de Tierra), estén reservadas exclusivamente para la tropa profesional que lleve una serie de años como tal, un mínimo de tres en un principio, pero en la que el poseer el empleo superior, es decir Cabo 1º, ofrece más posibilidades, hace pensar que la edad media de los futuros sargentos —y no tan futuros— será significativamente superior a la que existía cuando la convocatoria permitía el acceso directo de personal civil, como ocurre en la Academia General Militar (AGM). Todo lo

cual hace suponer que las diferencias de edad entre los cuadros de mando y entre las diferentes escalas del ejército sufrirán algunos cambios importantes. Incluso podemos anticipar que se reproducirán, en parte, los modelos existentes en otro tiempo en el que los suboficiales se reclutaban entre los Cabos Primeros de las unidades, con lo que no será extraño que en las unidades confluyan soldados y suboficiales que, aunque ostenten los empleos inferiores (Sargento, por ejemplo), sean notablemente mayores que sus oficiales de la Escala Superior, que podrán seguir saliendo de la Academia con edades próximas a los veinte años.

En todo caso, el no delimitar la edad máxima de estancia como tropa profesional, (y de modo similar como oficial de empleo) constituirá un elemento por el cual el ejército en conjunto, ira envejeciendo paulatinamente en todos sus niveles, pero no de manera equitativa. Ya que, mientras que en las escalas de los militares de carrera la evolución cronológica de los individuos suele ir acompañada de un cambio cualitativo importante, en tanto se va accediendo a los empleos superiores de la correspondiente escala, y a la atribución de funciones correspondientes a los mismos, de algún modo acorde con la propia edad y desarrollo mental de los sujetos, en el caso de los soldados profesionales, sus funciones, aún en los empleos superiores no poseen una adecuada readaptación funcional, al menos hoy por hoy; lo que no afectaría a aquellos, que desarrollan funciones especialmente técnicas, y no todas, que pueden desarrollarse eficazmente independientemente de la edad.

Sin embargo, la disponibilidad para actuar en acciones de riesgo no es del todo adecuada, pues si no se permite un proceso de reciclaje oportuno, al final todo el personal en activo acabará constituyendo un conjunto de personas de elevada edad, e incluso podrá crearse una situación opuesta a la que se estaba acostumbrado, en la que en general, los miembros más jóvenes serán los que procedan de la Academia General Militar, es decir, la oficialidad de las últimas promociones.

Vinculado al factor de la edad de los diferentes grupos analizados, se encuentra el factor de aceptación de un determinado nivel o grado de madurez personal y social. Hasta ahora, el servicio militar se configuraba, entre otras cosas, como un rito de paso, un rito a través del cual el joven adquiría su condición de ciudadano de pleno derecho y su madurez social, además de la personal, "los jóvenes se hacen hombres en la mili". En el caso del soldado profesional este factor de la experiencia en la vida militar dejará de estar ligada, o por lo menos en la misma medida, que lo estaba

el servicio militar, a esta concepción ritual. Por otra parte, esta identificación de la condición de soldado con la de joven e inmaduro, asociada al soldado de reemplazo, conllevaba un fomento de la adopción de posturas un tanto proteccionistas y paternalistas, por parte de los mandos, y en algún caso de los propios familiares, debido al convencimiento de la necesidad de actuar en un estado permanente de control para con los citados soldados, justificado, en parte, por esa inmadurez que les era atribuida. En este sentido, en el caso de los soldados profesionales, los mecanismos de control y supervisión, así como las actitudes paternalistas y proteccionistas, deberán dejar paso a una actitud de confianza y respecto mutuo, a la asignación de tareas y a la exigencia de responsabilidades correspondientes, pues de lo contrario se producirán todo tipo de ambigüedades y disfunciones en el plano cognitivo de los mandos y de los propios soldados.

Del sexo y del género

Uno de los aspectos más visibles de este proceso de cambio lo constituye la presencia de las mujeres como integrantes de las FAS., —aunque no tienen una distribución proporcional en las diferentes escalas, ni en las armas o especialidades, basta para ello observar la escasa presencia de la mujer en la Escala Básica de Suboficiales—. La importancia de la integración de la mujer no resulta evidente por razones obvias, sino por los cambios que esta presencia supone para la propia institución y sus miembros. En este sentido, basta con observar el impacto que ha producido dicho cambio en la propia institución y en la gran difusión y protagonismo del hecho que se ve reflejado en los medios de comunicación, en los que resulta difícil observar cualquier referencia a las FAS, y concretamente a la profesionalización de las mismas, en las que no aparezca una mujer como parte de la imagen proyectada. Incluso se ha creado una propaganda específica para la captación de dicho sector de la sociedad. Pero además del impacto creado en la imagen, deberán tenerse en cuenta toda una serie de aspectos relacionados a este hecho y que afectan tanto a las infraestructuras como a las propias estructuras, y a la “manera de pensar” de las unidades y sus mandos. Así, por ejemplo, los cambios en infraestructuras y las demandas al respecto no se han hecho esperar y desde la entrada de la mujer en las FAS, y en especial en la clase de tropa, se ha configurado un sistema de acciones, que unas veces ha respondido a la improvisación y creatividad de los mandos y personas afectadas, y en otros casos ha respondido a una gestión y previsión al respecto. En este

sentido, la distribución de las mujeres en lugares separados del resto de la tropa ha supuesto un cambio evidente, así como la modelación de las instalaciones de uso personal, como los servicios, aseos y dormitorios.

Por otra parte, en el ámbito de la mentalidad las repercusiones no son menores, pues los mandos han tenido que ir aceptando la presencia de dichas mujeres, en ocasiones como soldados y en otras como mandos; en este sentido, los militares han tenido que ir adaptando sus actitudes y aceptando la presencia de estas mujeres en lugares que antes les estaba vetado, y, además, han tenido que aprender a tratarlas sin favoritismos ni actitudes paternalistas, con la consiguiente problemática en cuanto a la adaptación de pautas específicas de actuación aprendidas en tanto que hombres y caballeros. Sobre este particular son muchas las lagunas que aún persisten, y los problemas no solo afectan a los hombres, sino que inciden también en las propias mujeres que visten el uniforme, pues no saben discernir con seguridad sobre qué aspectos o pautas de conducta le son consentidos en tanto que mujer, y cuales no. Como ejemplo de lo dicho bastaría observar la confusión e incertidumbre que se establecen en las pautas de salutación propias de la vida civil, y que normalmente se acompañan como complemento a las pautas oficiales, a los propios militares en las relaciones que no son específicamente o exclusivamente militares, me refiero concretamente al ceder el paso a una mujer militar de inferior categoría, o al modo en que se debe saludar a ésta, pues los varones se plantean como actuar; si darle un apretón de manos, besársela, o darle un par de besos en las mejillas, como suele hacerse entre conocidos en el ámbito civil.

Por otra parte, la presencia de las mujeres en los acuartelamientos y buques hace despertar la sombra, y no sólo la sombra, de acciones de acoso sexual, con toda la problemática que este fenómeno supone. Lo que constituye un hecho constatado en los ejércitos de otros países, en los que la mujer está presente desde hace ya muchos años, por lo que resultaría absurdo no tomar conciencia al respecto en el nuestro. Sobre este particular el caso que analizamos es especialmente importante, entre otras razones debido al hecho de que las mujeres que referimos mayoritariamente pertenecen a la clase de tropa, y por tanto a los estratos inferiores de la jerarquía militar, por lo que son víctimas más potenciales de dichas agresiones, no solo por parte de sus superiores, sino, y lo que encierra un problema añadido, de sus propios compañeros, con los que surge un problema especial vinculado al principio de camaradería y compañerismo, que constituyen factores determinantes de la vida cuartelera.

Otro aspecto a tenerse en cuenta es el referido a la particular diferencia entre hombres y mujeres sobre la prioridad de necesidades en tanto que mujeres; así, su particular sensibilidad para con los determinados elementos sobre las que han sido educadas se hace notar como contraste ante los compañeros varones, en este sentido, los problemas del embarazo y los vinculados a la maternidad y a los niños son aspectos específicos de la mujer militar y que el hombre no ha tenido en cuenta tradicionalmente dentro de las FAS, o, en todo caso, no ha sido capaz de exteriorizar, aunque personalmente considero que simplemente es que estos han considerado los problemas señalados como de incumbencia especial para las mujeres. En este sentido, la demanda de servicios para con los hijos, como guarderías, o becas de estudio, etc. no han sido muy notables hasta la incorporación de las mujeres a las FAS.

Por lo que respecta a la uniformidad, los cambios no entrañan ninguna duda, y si bien es cierto que nadie pone en duda la capacidad genésica de la mujer, y las diferencias anatómicas de las mismas para con los hombres, sin embargo, las medidas sobre el particular tomadas hasta ahora no han parecido del todo efectivas, pues aunque se ha confeccionado un uniforme de protocolo específico, la confección de los uniformes de trabajo y los cambios para con los mismos por lo que a los periodos de gestación se refiere, no han tenido una total consideración, o al menos aplicación, además de los problemas lógicos de talla, destacando en particular en el calzado.

También surgen problemas debidos a los porcentajes que alcanzarán las mujeres dentro de los cuarteles, pues aunque parece obvio que no serán proporcionales a las de sus compañeros varones, por cuestiones fundamentalmente culturales, la distribución de los mismos dentro de los destinos, no responderá a razones neutras. Así, por ejemplo, se da el caso de que en determinadas unidades y destinos la presencia de la mujer será superior a la de los varones, y en otros será significativamente inferior, o ni siquiera existirá, a pesar de que la nueva política de nuestras FAS acepta, en un principio, la no-limitación de la mujer para poder acceder a cualquier unidad, cuerpo o destino. Pero la realidad es que a las mujeres se le tiende a mandar, y de hecho se les manda en muchas ocasiones, a puestos burocráticos y de oficina, o en todo caso de mantenimiento, y si en un principio acceden a unidades o puestos de combate, en ocasiones por su propio deseo, y en otras por indicación de sus mandos, son destinadas a estos puestos, aunque me consta que en algunos casos ello supone una réplica por parte de algunas de las mujeres militares que así son tratadas. No obs-

tante, este hecho despierta y despertará inquietud y malestar entre sus compañeros varones que verán limitadas sus posibilidades de acceder a estos puestos por una cuestión de género, y por un cierto afán proteccionistas de nuestros militares, aunque, en algún caso, pueda estar fundamentado en principios de eficacia.

Por parte de las mujeres, el sentimiento de sentirse discriminadas es otro factor a tener en cuenta, pues no son pocas las que consideran que por el mero hecho de ser mujeres se ven obligadas a demostrar día a día su cualificación y su actitud para realizar las tareas que realizan, mientras que entre sus compañeros el mero hecho de ocupar el puesto que poseen ya les legitima ante los demás la cualificación y actitud para ostentarlos.

En cuanto a las normas, tampoco constituyen un aspecto baladí, pues no sólo afectarán a los temas de uniformidad y policía, -aspectos estos que se configuraron prontamente-, y que refieren elementos sobre la uniformidad, la longitud del cabello, el uso de elementos ornamentales, etc. sino que deberán regular y contemplar aspectos referidos a las posibles relaciones sexuales entre los miembros de las FAS, sobre lo que se ha debatido largamente, y sobre lo que se intenta ir actualizando la normativa vigente en cada momento. En todo caso, quisiera destacar el hecho de que el problema surge básicamente por una falta de concienciación y adecuación cultural en el ámbito militar, pues tradicionalmente los militares han vivido la milicia desde un punto de vista exclusivamente masculino, y la entrada de la mujer en la condición de iguales supone una intromisión en la propia subcultura castrense. Es por ello que parece lógico aceptar el hecho de que para que los mandos se adecuen a la presencia de la mujer de forma total deberán sufrir un proceso de adaptación cultural a nivel cognitivo y simbólico. En todo caso, tanto los miembros varones, como las mujeres, de las FAS deberán anteponer en las relaciones entre sus miembros su condición profesional y la normativa militares establecidas, despojándose, en lo posible, de los elementos diferenciales propios del sexo o del género que les corresponda, por no existir, en todos los casos, criterios ni elementos que permitan delimitar objetivamente las acciones o actitudes que puedan considerarse ofensivas o gravosas en las relaciones entre miembros de distinto sexo dentro de las FAS Pero deberá aceptarse, sobre este particular, el hecho de que la mujer seguirá siendo mujer, y el hombre hombre, por mucho uniforme que lleven puesto, especialmente cuando la vida en el cuartel se intercala constantemente con una vida fuera de las unidades.

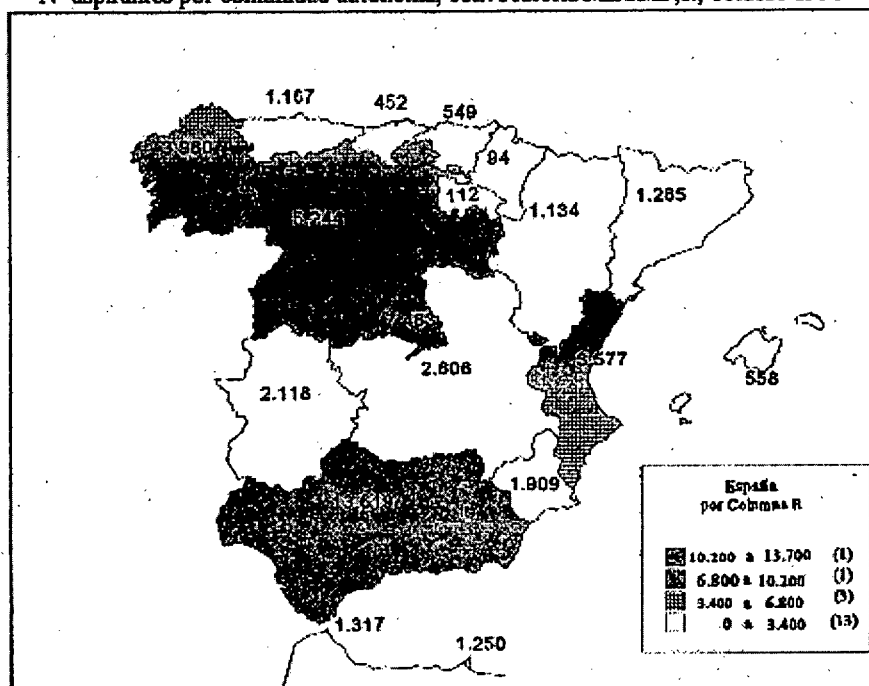
La procedencia geográfica

Sobre este particular hay que hacer unas matizaciones previas respecto al servicio militar, al articularse en los últimos años la prestación social sustitutoria como mecanismo legal para no realizar el servicio militar por parte de aquellos que se declaraban objetores y no deseaban realizar el servicio militar obligatorio. Este hecho ya supuso un cambio importante sobre este particular, pues en contra de lo que ocurriera con anterioridad, el carácter universalista del servicio militar, que obligaba a todos por igual y sin distinción alguna a realizar dicho servicio, lo que constituía un factor que caracterizaba a la tropa en los acuartelamientos, en la que primaba la heterogeneidad y diversidad respecto a la procedencia geográfica, siendo común la confluencia de soldados de diferentes regiones y provincias de España en un mismo cuartel, por lo que se veía recreado todo tipo de tópicos y estereotipos al respecto. Sin embargo, la opción de la prestación sustitutoria hace que se produzca una reestructuración, sobre el particular, en el sentido de que los soldados de reemplazo se distribuirán de una manera diferente a la previa, y se producirán cambios significativos sobre el particular. Sobre este aspecto, destaca la disminución significativa de soldados de determinadas comunidades autónomas, lo que suele estar vinculado a determinadas áreas con influencia nacionalista e independentista, o determinadas zonas en las que prevalezcan contextos rurales. Sin embargo, hay que decir que si este proceso ya se aprecia en los soldados de reemplazo, los datos son más relevantes por lo que al soldado profesional se refiere, y, en este caso, no sólo influirán aspectos nacionalistas, sino otros muchos vinculados a las características y tradiciones de los diferentes contextos geográficos. Así, por ejemplo, los aspirantes a soldado profesional proceden mayoritariamente de determinadas regiones y comunidades, y son proporcionalmente muy bajos en otras comunidades en las que, sin embargo, existe un contingente de jóvenes relevante. Con ello se confirma el hecho de que la tropa profesional, aún siendo heterogénea en su procedencia geográfica, no será proporcionalmente representativa de las diferentes regiones y comunidades autónomas en contra de lo que sucedía en el caso del servicio militar obligatorio de antaño.

En este sentido, destacan algunas Comunidades autónomas como Cataluña, Navarra, Cantabria y el País Vasco, que registran los mínimos valores de soldados, frente a Andalucía, Madrid, Castilla León y Galicia, por ejemplo, y especialmente Ceuta y Melilla, donde las proporciones de aspirantes por número de jóvenes de dichos lugares se dispara notablemente respecto a otras comunidades. En este sentido presento a conti-

nuación un gráfico en el que aparece el número de aspirantes en la convocatoria del mes de octubre de 1998, por comunidad autónoma, aparecidos en el diario La Vanguardia del día 30 de octubre de 1998. Aunque hay que señalar que la distribución presentada no resulta del todo válida para considerar un análisis comparado entre el número de aspirantes y la población juvenil de las diferentes comunidades, pues este dato no aparece contrastado en el ejemplo apuntado. Sin embargo, tampoco es el propósito de esta exposición, que lo que pretende, tan solo, es señalar el hecho de que no se da una representación proporcional de las diferentes comunidades en el ámbito de la tropa proporcional. Esto se deduce especialmente, en base a los datos aquí referidos, al hecho incuestionable de que Cataluña, por ejemplo, no posee una representatividad de aspirantes a Militares de Empleo de la categoría de Tropa y Marinería Profesionales (METMP,s) acorde con los jóvenes catalanes, y en todo caso resulta evidente que la proporción de los mismos es significativamente menor que la de comunidades con menor población juvenil como es el caso de Asturias, o Navarra, por ejemplo.

Nº aspirantes por comunidad autónoma, convocatoria METMP,s., octubre 1998



Sobre este particular habría que tener en cuenta múltiples factores a la hora de analizar el porqué de tales hechos, entre ellos destacaría: la ubicación o no de acuartelamientos y bases militares de los distintos ejércitos, la tradición local respecto a la FAS, el arraigo nacionalista y la manera en que este se configura, la prevalencia de contextos rurales o urbanos en las respectivas comunidades o provincias, así como los aspectos económicos y la salida laboral de los diferentes contextos, entre otros.

En todo caso, sobre el tema de la distribución geográfica, habrá que tener en cuenta el hecho de que para hacer un estudio con detenimiento, habría que hacer un análisis comparado y considerar la procedencia de los mandos, haciendo una distinción, llegado el caso, por los diferentes ejércitos, y por otro lado, por las diferentes clases que configuran la estructura militar. Es decir, habría que estudiar el grupo de suboficiales y el de oficiales, donde presumiblemente se descubrirá una cierta similitud de la tropa y los suboficiales, —más si cabe cuando las plazas para acceder al último grupo se ven reservadas al colectivo analizado—, y respecto a la oficialidad se puede prever una cierta consonancia en la misma línea, pero con matices importantes, aunque considero que no es el contexto, ni el tema que aquí analizamos, el oportuno para desarrollar este aspecto con mayor extensión.

El estatus social; aspectos económico culturales

El nivel de estudios de los soldados de reemplazo, teniendo en cuenta el intervalo de edad de los mismos, puede decirse que en el caso del servicio militar obligatorio, antes de que surgiese la posibilidad de realizar la prestación social sustitutoria, el espectro de los estudios que se poseían, en el grupo analizado, se correspondía con el propio de los jóvenes de la edad, puesto que estaban la totalidad de los mismos representados —exceptuando lógicamente aquellos que optaban por hacer la mili como oficiales o suboficiales acogiéndose al derecho de las milicias universitarias—, pero salvo estos, los demás varones realizaban su servicio militar con un nivel de estudios acorde con su edad. En todo caso, representaban índices de fracaso escolar similares a los de la población juvenil española; sin embargo, con la prestación social sustitutoria se produce un fenómeno que cambia esta representatividad y la distribución se distorsiona, en tanto que determinados grupos de jóvenes optan por no hacer la mili, entre los cuales destacan los que poseen o cursan estudios superiores, aunque también son muchos los universitarios que optan preferentemente por realizar el servicio militar, ante el hecho de que su duración es menor, y los

momentos de su cumplimiento son más claros, frente a la incertidumbre que caracteriza la prestación del servicio social sustitutorio, al menos en los primeros momentos. Por otra parte, las restricciones para conseguir empleo en algunos ámbitos por parte de aquellos que prefieren la prestación social sustitutoria, sigue siendo un hecho en nuestra sociedad, en algunos casos.

En el caso del soldado profesional la distribución de los mismos por nivel de estudios sufrirá unos cambios en dos sentidos; por un lado, es presumible que se reproduzca una distribución parecida a la de los soldados de reemplazo de los últimos años, -considerando, como digo, los efectos que sobre el particular a supuesto la creación de la prestación social sustitutoria-, pero por otra parte, es presumible que aunque se corresponda, en gran medida, con la distribución de estudios entre los jóvenes españoles, los porcentajes y proporciones de aquellos que poseen un fracaso escolar se verá en un principio incrementado, pues el hacerse soldado profesional es una salida interesante para aquellos que no poseen un nivel de estudios medio, superior, o especialmente competitivo por su especialización técnica, o para aquellos que prefieren dejar los estudios y seguir una trayectoria ocupacional inmediata. Además, resulta lógico pensar que los niveles de soldados profesionales con estudios superiores sean claramente inferiores a los existentes en la tropa de reemplazo, teniendo siempre en cuenta la variable edad sobre el particular. En este sentido, se produce otro fenómeno añadido, consecuencia de la incorporación de la mujer, pues repercutirá, sin duda, en uno u otro sentido, subiendo, o bajando el nivel de estudios total, o afectando a la tipología de los estudios de los mismos, aunque sólo sea puntualmente, dado su limitada presencia como profesionales. Sin embargo, no debemos obviar el hecho de que un número importante de los que acceden a la condición de soldados profesionales lo hacen como puente para poder optar a ser militares de carrera, bien sea como suboficiales —que constituye la única fórmula viable en el caso del Ejército de Tierra—, o para acceder en condiciones más ventajosas, a las academias de oficiales, y estos serán mayoritariamente los que posean un nivel de estudios elevado dentro del conjunto total de la tropa profesional, aunque también serán los que sufran mayores niveles de frustración respecto a su condición de militar de empleo de la categoría de tropa y marinería profesional, (METMP), en caso de no conseguir sus metas, ni poder promocionarse en la medida en que consideran que corresponde a su formación.

Estado civil; consideraciones sobre la familia de los soldados

En cuanto al estado civil de la tropa, constituye un factor vinculado de forma significativa a la variable edad, y a la propia condición de los sujetos. Así, en el caso de los soldados de reemplazo lo normal es que fuesen solteros, como de hecho es la norma, y en todo caso existiese una tendencia a contraer matrimonio al finalizar su servicio militar —entre otras razones por el hecho de que es a partir de este momento cuando es considerado socialmente adulto—. Pero además, y no menos relevante, hay que considerar el factor económico, pues como los propios soldados de reemplazo declaran, el servicio militar no sólo no les aporta una compensación económica adecuada, sino que les supone un gasto añadido. En este sentido, resulta impensable que, con la *soldada*, o *haber en mano*, pudiesen mantener una familia. Por el contrario, en el caso del soldado profesional, puede presuponerse que un alto porcentaje de ellos no formen una familia, al menos durante los primeros años de su vida militar; sin embargo, a medida que pase el tiempo, y dada su condición de profesional con la consecuente remuneración y servicios de asistencia social que perciben, es de suponer que un número importante de ellos, por no decir la mayoría, acaben formando una familia y tengan hijos, con lo que sus necesidades al respecto cambiarán notablemente respecto a las que poseían los soldados de reemplazo. Este aspecto se evidencia en la tropa profesional, no solo por lo que respecta a la remuneración, asistencia médica, ayudas para la educación personal y de sus hijos, a la vivienda, etc., sino también en la disponibilidad laboral y la demanda de tiempo libre para dedicarse a su familia.

ASPECTOS SIMBÓLICOS, MORALES, Y COGNITIVOS RELACIONADOS CON LA CONDICIÓN DE LOS SOLDADOS

Obligatoriedad frente a voluntariedad (consideraciones sobre la vocación)

De los rasgos diferenciales entre los grupos que analizamos, uno de ellos resulta especialmente relevante y destacado, pues constituye el eje central de la diferencia, me refiero al carácter de obligatoriedad que caracteriza al soldado de reemplazo frente al de voluntariedad que define a los soldados profesionales. En este sentido, el propio servicio militar obligatorio recoge de forma explícita este aspecto, y a la tropa profesional se le denomina realmente como tropa voluntaria —incluso su relación con el

ejército se define desde el punto de vista de servicio militar voluntario en algunos ámbitos—. De lo dicho, se deduce que los individuos que pertenecen a los diferentes grupos configuran de forma diferente su percepción de la realidad, su universo simbólico, pues la experiencia militar que poseen está sujeta a diferencias significativas.

Visto desde fuera, podría establecerse una categorización dicotómica para con los jóvenes soldados, basada en los principios de obligatoriedad y voluntariedad, que, aun pecando de reduccionista, se me antoja válida, según los datos referidos a la trayectoria de la profesionalización de las FAS españolas de los últimos años. Me refiero a los hechos según los cuales muchos jóvenes han intentado evitar, o eludir el prestar el servicio militar obligatorio recurriendo para ello a todo tipo de procedimientos, que no es menester desarrollar en este trabajo. Pero, como dato más significativo, y específicamente destacado de nuestro país, está el hecho de la gran demanda de solicitudes que se cursaron en el momento en que se formalizó la objeción de conciencia, registrándose proporciones impensables y del todo inesperadas para los dirigentes del país, —por lo que incluso se articuló un concepto poco agraciado para definir a parte de los que optaban por la objeción de conciencia, y que era definido como “objeción de conveniencia”—. En todo caso, se puede extrapolar de este hecho que en España la juventud, o gran parte de ella, siente una cierta aversión a la realización del servicio militar, o más bien del servicio en los cuarteles y unidades militares, y también puede deducirse que existe un rechazo importante a lo impuesto, a lo obligatorio. Por otra parte, también hay que decir que un importante número de los que realizan el servicio militar lo hacen con pleno convencimiento de ello, y no reniegan de su obligación, —aunque algunos cambian de opinión tras la experiencia—.

En vista de los hechos, parece que la condición de obligatoriedad genera en muchos individuos una actitud negativa y de rechazo para con el propio servicio militar, y, en el desarrollo del mismo, surge, en muchos casos, un principio actitudinal interesante que se puede definir en términos de escaqueo, actitud que aparece como lícita en el pensamiento del soldado, y que incluso es transmitido de veteranos a novatos en los diferentes reemplazos —sobre este particular no me extenderé más por razones de amplitud del trabajo global, y por ser un aspecto importante que desarrollaré en mi tesis doctoral, sí llega a ver la luz algún día—. Por el contrario, en el pensamiento del soldado profesional, la predisposición para ser militar, —sea esta por las razones que sean— constituyen una realidad incuestionable, pues la voluntariedad es el factor que los caracteriza y dis-

tingue respecto al soldado de reemplazo. En este sentido, parece oportuno señalar que el factor vocacional, para con la vida y la profesión militar, jugará un cierto papel en cada caso, pues aunque no todos los soldados profesionales poseerán un mismo grado de motivación en cuanto a su vocación militar, también es cierto que así ocurre con los propios mandos y militares de carrera, aunque como en el caso de estos últimos, presumiblemente la vocación estará presente en el momento de decidirse hacerse militar, cosa que no guardaba ninguna relación lógica, en el caso de los soldados de reemplazo pues la condición de servicio obligatorio no acepta la presencia de vocacionalidad para con un servicio que no se elige, sino que se está obligado a cumplir, y que además no constituye una ocupación, ni profesión, en ningún caso.

Valoración negativa o positiva respecto a la condición e identidad militar

Otro elemento de distinción que resulta relevante es el referido a la propia percepción y valoración que cada cual posee respecto a su condición militar, lo que está vinculado al concepto de identidad. En este sentido, puede decirse que, salvo excepciones, el soldado de reemplazo suele considerar que, dentro de la organización militar es un “cero a la izquierda”, pues constituye el último eslabón de la institución, y además es tratado de forma diferente al resto de los militares, a los que se considera como verdaderos militares. En este sentido, el soldado de reemplazo sufre algunos problemas y conflictos de identidad derivados de su particular condición, en tanto que es militar, pero a la vez piensa obsesivamente en recuperar plenamente su condición civil de la cual no se despega totalmente durante su permanencia en filas.

Sin embargo, en el caso del soldado profesional surge una conciencia de pertenencia a la institución militar a todos los niveles, y salvo aquellos que se hacen soldados por razones circunstanciales y piensan permanecer en esta situación un periodo de tiempo muy corto, la mayoría reivindica y reclama su condición y reconocimiento como militar de pleno derecho, pues se siente como tal y hace constantes alusiones a su similitud con los militares de carrera, con los que se identifica en tanto que militar. En este sentido, también, reclaman el reconocimiento social de su estatus como militares. En resumen, puede decirse que mientras que en los soldados de reemplazo se aprecia una tendencia a valorar de forma negativa el estatus y la condición de soldado de reemplazo, por el contrario, el soldado profe-

sional posee una alta valoración sobre su propia condición militar, y se identifica plenamente como militar.

Tradición y prácticas sociales respecto al soldado

En la historia reciente de nuestras FAS., existen todo un compendio de tradiciones y hábitos sobre el soldado de reemplazo y el soldado profesional, aunque, por razones obvias, el peso del soldado de reemplazo en las últimas décadas cobra mayor importancia relativa que la de tropa profesional, a pesar de que sobre ésta existe toda una historia y un compendio de elementos y tradiciones dignas de ser tenidas en cuenta por su especificidad y su singularidad. En todo caso, y considerando la repercusión social de los mismos, puede decirse que mientras que los usos y costumbres populares y locales referidos a la figura del mozo son incuestionables en toda la geografía española, aunque se aprecien diferencias significativas en algunas regiones, así como entre los contextos rurales, en los que están más arraigados los festejos y actividades relacionados con los mozos que en los contextos urbanos donde, cuestiones coyunturales, hacen que se establezcan las diferencias al respecto. Sin embargo, por lo que se refiere al soldado profesional también existe una larga tradición y una cultura específica al respecto, potenciada en determinados contextos, especialmente en los que existen unidades en las que la figura del soldado profesional es una constante, como la legión, los regulares o los paracaidistas, que poseen a su vez un trato especial dentro de las propias FAS.

Por otra parte, la importancia y relevancia del soldado profesional va extendiéndose progresivamente con la profesionalización total de nuestros ejércitos, y, sin duda, generarán todo un compendio de usos y hábitos específicos para con los mismos, en especial en aquellos lugares donde la presencia de los mismos sea un hecho cotidiano y pasen, por tanto, a formar parte de la vida cotidiana del lugar. Sobre estos últimos debemos decir que en la tradición castrense los referentes al soldado profesional han sido un hecho permanente y una constante incluso cuando la presencia del soldado profesional ha sido mínima. Sirva como muestra de ello el hecho de que los homenajes a unidades especialmente profesionales, como las señaladas anteriormente, han sido una constante en todo momento. En este sentido, la omnipresencia en la cultura castrense de los poemas de Calderón de la Barca dedicados al soldado de infantería, constituye otro hecho a considerar, pues no debemos olvidar que dichos poemas están referidos al soldado "profesional" de otros tiempos y no al soldado de reemplazo.

En todo caso, lo que quisiera destacar en este punto es el hecho de que la desaparición del servicio militar conllevará la desaparición, o al menos la transformación, de todo un conjunto de usos y costumbres vinculados al joven mozo presto a incorporarse a filas, lo que resultará especialmente relevante en aquellos lugares donde estas costumbres estaban más arraigadas. De forma similar, en los acuartelamientos y bases supondrán un cambio importante en algunos de los actos más ritualizados y conmemorativos de la vida de los soldados, me refiero concretamente al juramento a la bandera, que se erigía como el acto más destacado de la vida del soldado de reemplazo y, sin duda, de los familiares y amistades del mismo durante su servicio militar. Los actos de juramento a la bandera seguirán existiendo, pero no tendrán las mismas connotaciones sociales que poseía en el caso de los soldados de reemplazo, no sólo por la reducción del número de actos de esta índole, sino por el alcance y trascendencia social de los mismos.

Metas individuales y personales respecto a su condición militar

Sobre las metas individuales y personales que podían poseer los soldados de reemplazo respecto a su experiencia militar y la de los soldados profesionales, salta a simple vista que son categóricamente diferentes, pues la especificidad de cada condición genera actitudes y valoraciones diferentes. En este sentido, puede decirse que en el pensamiento del soldado de reemplazo el paso por el ejército, salvo excepciones, suele estar vinculado a una experiencia por la que "hay que pasar" y que aporta como mayores beneficios un contacto con personas diferentes con las que se adquieren unos lazos especiales y únicos, "los amigos de la mili son mucho más que unos amigos", y, en ocasiones, una toma de contacto con lugares distantes a aquellos donde uno reside, y los que, de no ser por el servicio militar, nunca hubiesen conocido. Pese a ello, el soldado de reemplazo posee un pensamiento desde que entra en el centro de instrucción, y es la del momento en el que acabará dicha experiencia, aspecto que queda recogido en toda una subcultura cuartelera al uso, que se hace extensiva a todo tipo de unidades y acuartelamientos donde hay soldados de reemplazo, y que se simboliza con la recogida de la deseada "blanca", es decir la cartilla de licenciamiento en la que se refiere el final del cumplimiento del servicio militar.

Por el contrario, en el caso del soldado profesional los objetivos son diferentes, si no diametralmente opuestos, pues aunque muchos asumen desde el principio su propia condición de "militares temporales", y adoptan

actitudes acordes con este hecho de manera que, los que desean permanecer de forma permanente en el ejército, se plantean el prepararse para ingresar en alguna de las academias que les posibilite continuar la carrera militar. Otros, buscan una vía alternativa en algunos de los cuerpos de seguridad del estado que constituye otra de las salidas más populares entre los miembros de este colectivo. Para otros, la idea de permanencia, aunque sea como soldado, surge como una opción interesante, y no son pocos los que tendrían como objetivo de futuro su permanencia en el ejército de forma indefinida, aceptando, en un principio, que fuese como clase de tropa. Por otra parte, en el proceso de permanencia, que actualmente se rige por un sistema de renovaciones de contrato con las FAS progresivas, los objetivos, a corto plazo, de los soldados profesionales suelen estar relacionados con la renovación de dichos contratos. Lo que resulta especialmente destacado para aquellos que, por su particular situación, han adquirido deudas importantes por la adquisición de algún vehículo, o de vivienda, o han constituido una familia, y no poseen otro recurso laboral alternativo.

En resumen, podemos decir que mientras que el soldado de reemplazo siente una cierta obsesión por finalizar su vinculación con las FAS, en el caso del soldado profesional, la obsesión puede ser la de permanecer durante cierto tiempo en el ejército, en unos casos de forma temporal, y en otros de manera permanente, bien sea accediendo a alguna academia militar para formarse como mando, o intentando adquirir la condición de soldado profesional permanente.

Identificación con los grupos de referencia; grupos primarios, corporativismo institucional

En la experiencia del soldado de reemplazo existe un claro predominio de la importancia de los grupos de referencia primarios sobre los demás grupos de referencia, incluidos aquellos que pudieran considerarse como institucionales. Este aspecto ya lo hemos referido anteriormente al citar el hecho de que uno de los más importantes aspectos positivos de la mili, que refieren los jóvenes, es el de los amigos que se hacen en ésta. Este hecho constituye además una realidad lógica al ser tratado el servicio militar como un rito de paso, en los que "los iguales" constituyen el referente más importante para "pasar" por dicho proceso ritual, en tanto que el aspecto dramático que tal tipo de experiencia conlleva se hace más llevadero compartiendo emociones y vivencias con los que pasan por el mismo tránsito.

Por otra parte, el soldado de reemplazo difícilmente se identifica con el resto de los militares, pues asume que no solo no es como ellos, sino que además percibe cómo los otros, los militares profesionales, no le consideran como un igual, en ningún caso. A lo dicho hay que unir el aspecto de obligatoriedad que constituye el factor determinante de su propia condición militar, y que no favorece el surgimiento de vínculos o sentimientos corporativistas para con los militares de carrera; de hecho lo que sí se genera es una especie de corporativismo especial entre los que se encuentran realizando el servicio militar, y, en todo caso, surgen unos lazos especiales entre los que han realizado el servicio en las mismas unidades o acuartelamientos.

Por el contrario, en el caso del soldado profesional, sí existe una clara identificación con el ejército en general, y con los profesionales de la milicia. Su identificación con el ejército adquiere rasgos similares a los de los militares de carrera, y aunque en ellos los vínculos con los grupos primarios poseen una fuerza destacada, no difiere en demasía de los lazos que se forman de manera análoga entre los propios mandos. Además, hay que destacar que una de las reclamaciones más reiterada entre los soldados profesionales es la de ser tratados como los demás profesionales, es decir, como los mandos, pues se sienten, en tanto que profesionales igual que estos. El hecho destacado es que, a diferencia de lo que ocurre con el soldado de reemplazo, en el profesional, el peso e importancia de los lazos con otros grupos de referencia no estrictamente personales sino más bien institucionales, o profesionales, adquiere una dimensión claramente superior y diferenciada de la que se da entre los soldados de reemplazo.

Vinculación de principios de defensa territorial y de defensa de los intereses Constitucionales

Al tratar el tema de la posible vinculación de las diferentes clases de tropa con la asignación de determinadas misiones o funciones dentro de las FAS podría decirse que, la figura del soldado de reemplazo está tradicionalmente vinculada a acciones de carácter defensivo para con el territorio nacional, o, en todo caso, para la realización de tareas de ayuda en situaciones especiales como catástrofes, incendios etc.. Por el contrario, el uso de los soldados de reemplazo en actividades o acciones fuera del territorio, y que puedan constituir riesgo para sus vidas, constituye un factor importante de retraimiento en la sociedad en general, y en los familiares en particular. Basta para confirmar esta hipótesis ver la reacción social ante el hecho de mandar tropas de reemplazo durante los conflictos de la Guerra

del Golfo, o en las Acciones en Bosnia-Herzegovina, donde la presencia de soldados de reemplazo ha sido escasa, y cuando se ha producido ha sido condicionada a los individuos que desearan, y pudieran adscribirse a una fórmula especial de pseudo-profesionalización durante la realización de dichas misiones. Remontándonos en el tiempo, no podemos olvidar las reacciones sociales ante acciones de tropas de reemplazo fuera del territorio nacional, en aquellos casos donde estas han tenido que actuar, y, además, los movimientos contra dichos acontecimientos en las Guerras de Cuba y Filipinas. En momentos más recientes, no constituye ningún secreto el hecho de que la creación de una de las unidades tradicionalmente más profesionales de nuestro ejército, la Legión, se debió en gran medida a la necesidad de paliar el problema social que suscitaba las bajas de las tropas compuestas por soldados de reemplazo en las contiendas de Africa, a principios de siglo.

Siguiendo esta filosofía, parece obvio que las tropas profesionales están adscritas a un nivel de actuación mayor, y más acorde con las funciones y misiones que realizan, y realizarán, mayoritariamente nuestras FAS, entre las que destacan las intervenciones en contextos extranjeros, y en actividades que pudieran considerarse como cuasi policiales dentro del orden internacional; lo que, unido a la sensación generalizada por parte de los españoles de que no existe una amenaza militar inminente, hace sospechar que el ejército profesional es considerado como el más oportuno y adecuado por parte de la sociedad española en general (3). El mismo sentimiento parece prevalecer en los países de nuestro entorno, en los que la identificación de la nación, o del país, con un contexto territorial claramente definido parece estar en claro proceso de cambio. A lo que se debe unir la proliferación de ejércitos multinacionales, o, al menos, el incremento de la cooperación de unidades españolas con unidades extranjeras, así como el hecho de una total integración de nuestro país en entidades y organiza-

(3) Este hecho puede constatarse en cualquiera de las encuestas realizadas en los últimos años por cualquiera de las entidades y organismos que se dedican a hacer sondeos de opinión, en las que se hace referencia a la preferencia de los españoles sobre los diferentes modelos de ejército, en las que prevalece claramente la preferencia de un ejército totalmente profesional ante la opción de un ejército mixto o con tropas de reemplazo exclusivamente. Por citar alguna referiré la realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) durante los meses de enero y febrero de 1998, "La defensa nacional y la profesionalización del Ejército" según la cual el 74,6% de los españoles creen que la mejor manera de organizar el Ejército en España es un ejército totalmente profesional, tanto en el personal de mando como en el de tropa, y que sólo un 18% defiende el sistema mixto actual.

ciones de carácter internacional, para lo cual parece recomendable, al menos institucionalmente, que los miembros que compongan las unidades que deberán participar en estas organizaciones, sean totalmente profesionales.

Proceso de socialización; socialización secundaria / resocialización

Por lo que se refiere al papel de las FAS en los procesos de socialización de los jóvenes de nuestro país, siguiendo las observaciones de Berger & Luckman (4), podemos apreciar diferencias significativas por lo que a ese proceso de socialización se refiere según lo refiramos a los soldados de reemplazo o a los soldados profesionales. En este sentido, mientras que el proceso de socialización del joven varón que cumple el servicio militar debe considerarse como un proceso de socialización secundaria, ya que constituye una fase más inscrita en la socialización general del mismo, y que circunstancialmente se realiza en el seno de las FAS, pero que, a pesar de constituir un proceso específico y claramente diferencial de los demás procesos de dicha socialización, no constituye, sin embargo, un fenómeno similar a lo que los autores citados definen como resocialización. Ésta se vincula a la idea de ruptura radical con los aprendizajes previos, y a la reproducción de esquemas y pautas de acción similares a las que se dan en la socialización primaria, es decir en la que se realiza en primera etapa de socialización del individuo. En este aspecto, puede decirse que, en el caso del soldado profesional, los procedimientos de socialización dentro de las FAS serán mucho más afines a los que se estructuran para los militares de carrera que los que se dan en el caso del soldado de reemplazo, aunque se acepte, a priori, que no alcanzará los mismos niveles e intensidades en los procesos de socialización, que los empleados en las academias militares al uso, es decir, las academias militares por excelencia, me refiero a las de oficiales de los tres ejércitos, y en forma similar, aunque con algunos matices, en las correspondientes para los suboficiales.

En todo caso, podemos decir que, aunque en la tropa profesional no se estructuren los mismos procedimientos en la socialización institucional que se da para con los oficiales y suboficiales, esta socialización será mucho más afín a dicho modelo, que la que se estructuraba tradicionalmente para con el soldado de reemplazo, para el cual el paso por la vida militar no era

(4) BERGER & LUCKMAN: "La construcción social de la realidad".

más que eso, “un paso” circunstancial por la milicia, y cuya vinculación para con la institución militar no responde a los mismos principios que los que se gestan en el caso del soldado profesional. En este aspecto, juegan un papel destacado las figuras del instructor, el enseñante, y las autoridades que define los procedimientos de enseñanza y adoctrinamiento correspondientes dentro de las FAS para con sus miembros, que estarán vinculados a las características de estos. Por lo que es de suponer que, tratándose de grupos de sujetos con características diferentes, los que constituyen la tropa de reemplazo y la profesional, presumiblemente, los procedimientos y enseñanzas impartidas para con los mismos serán, en alguna medida, diferentes.

ASPECTOS LABORALES, OCUPACIONALES / VOCACIONALES, Y DE FORMACIÓN

Identificación del lugar de trabajo o de realización del Servicio Militar Obligatorio con el lugar de vida y residencia

Una constante cuasi obsesiva en la experiencia del soldado de reemplazo es la idea de ir a “casa” siempre que pueda; esto se debe básicamente, al hecho de que el soldado de reemplazo no asume, en ningún caso, que el lugar en el que realiza el servicio militar constituya para él nada más que un lugar en el que va a pasar un periodo particular de su vida, y en el que no desea estar más tiempo del estrictamente necesario. En este sentido, y excluyendo los casos en los que el soldado presta su servicio militar en el lugar donde reside normalmente, no existe una identificación de su lugar de vida militar con el de un lugar de residencia; de hecho, las alusiones sobre el particular son siempre referidos en términos de: “la provincia, la ciudad, o el pueblo donde realicé la mili”, pero no existe una vinculación con dicho contexto más allá de esta alusión circunscrita, como digo, al hecho de haber realizado allí su servicio militar. Sobre este particular, se da el caso de soldados que, debido a circunstancias personales o de ubicación de la unidad correspondiente, no conocen siquiera la ciudad o pueblo más próximo al lugar en el que está ubicada la unidad a la que pertenecen, o su conocimiento se limita a un área muy restringida, incluso se extiende solo a algunos locales, como bares o salas de baile, donde pasa la mayor parte de su tiempo libre cuando no puede irse a su casa.

Por el contrario, en el caso del soldado profesional, como ocurre en el caso del militar de carrera, aunque sigue existiendo una vinculación sentimental y lógica con su lugar de origen y con el lugar donde residen sus padres y familiares, acaba asumiendo que su lugar de trabajo, es decir, el lugar donde se encuentra ubicada la unidad en la que está destinado, se constituye en el lugar de vida para él, en definitiva, en su domicilio, por lo que aunque circunstancialmente sienta la necesidad de desplazarse a los lugares de origen afectivo, en el mayor de los casos acabará consolidando unos sentimientos y unos lazos de identificación con el lugar de trabajo y de residencia.

Número de sujetos; contingente

Sin duda uno de los aspectos mas evidentes de la profesionalización de la clase de tropa de nuestras FAS, vinculado a la modernización de las mismas, lo constituye la disminución significativa del contingente de soldados que poseerá nuestros ejércitos. Aunque hay que destacar que dichas diferencias no alcanzarán los mismos niveles en la Armada y Ejército de Aire, —en los que además existe una larga tradición respecto a la tenencia de tropa profesional y especializada—, que en el Ejército de Tierra, donde la reducción se notará mucho más, y tendrá consecuentemente mayores repercusiones, a niveles de infraestructuras, de carácter logístico, y también en el ámbito funcional. En este sentido, muchas de las tareas que tradicionalmente realizaba el soldado de reemplazo, y para las cuales se contaba con un número elevado de personal, deberán ser absorbidas por un nuevo tipo de soldado, y en muchos casos deberán ser realizadas por personal civil, o asumidas por organizaciones o empresas civiles, lo que ya se está produciendo en los últimos años. No sólo se tendrán que redistribuir las funciones, y hacer que muchos mandos asuman como propias funciones que hasta ahora estaban exclusivamente reservadas para el soldado de reemplazo —que en ocasiones era considerado como una “mano de obra barata” y que servía para casi todo—. En su caso, tendrá que considerarse, según criterios de eficacia y rentabilidad, el uso de soldados profesionales para algunas funciones no consideradas específicamente castrenses. Por otro lado, a la reducción de personal en los acuartelamientos, habrá que unir la particular forma de vida del soldado profesional que se acoge a criterios de vida similares a la de los mandos, por lo que no tiene la obligación de vivir en los cuarteles o bases, como tradicionalmente ocurría en el caso del soldado de reemplazo —aunque en los últimos años se ha producido un cambio significativo sobre el particu-

lar y las libertades del soldados de reemplazo al respecto han sido relevantes—. Esto hace que se produzcan cambios importantes en el ámbito de la logística relacionada con los temas de alimentación, ocio y alojamiento, especialmente, de manera que el sector empresarial que se dedica a estos menesteres acaparará cada vez más lo relacionado con estos aspectos de la vida militar (5). De hecho ya se están produciendo importantes reformas en los acuartelamientos, y en funciones que tradicionalmente realizaban soldados de reemplazo, o en las que estos contribuían de uno u otro modo, están dejando paso a sectores privados o civiles, como sucede en los bares, comedores, actividades de mantenimiento de infraestructuras y equipos, e incluso en algunos casos en actividades de vigilancia y seguridad de algunos acuartelamientos o instalaciones. Sobre este particular, existe la necesidad, señalada por parte del sector civil, de que deberán cambiar de mentalidad algunos sectores, pero lo que no es menos cierto es que también deberá producirse un cambio de mentalidad dentro de la propia institución militar y que algunos sectores de la misma deberán realizar los mayores esfuerzos sobre el particular, lo que resulta relevante en el momento de transición en el que aún hay tropa de reemplazo, para tratar de evitar que el soldado profesional asuma como válidos los esquemas de actuación que, en ocasiones, han podido observar para con los soldados de reemplazo.

Tiempos de permanencia

Otra de las características diferenciales más destacadas entre la tropa de reemplazo y la tropa profesional, que tendrá repercusiones a todos los niveles, y específicamente por lo que a aspectos de índole ocupacional se refiere, es la diferencia en el tiempo de permanencia en el ejército. En primer lugar, cabe señalar que uno de los elementos de crítica que han ido aflorando a medida que el servicio militar obligatorio ha ido reduciendo sistemáticamente su duración —hoy por hoy de nueve meses, y sobre el que se ha articulado todo tipo de planteamientos y propuestas, llegando a

(5) Un artículo elaborado por Isabel Selas Badía, en la que se entrevista al presidente de la Asociación de Empresas Suministradoras del Ministerio de Defensa Español (Aesmide) don José Luis Graullera, aparecido en la revista Tiempo, del mes de octubre de 1998, recoge de forma clara este aspecto, en la que se destaca como *la industria tendrá un papel decisivo en la profesionalización de las Fuerzas Armadas*. Y en el que se hace alusiones explícitas sobre la necesidad de cambio radical de mentalidad en el sector de suministro de equipos para el ejército para hacer frente a estas nuevas necesidades que surgirán con la profesionalización del mismo, y que hasta ahora se autogestionaban internamente.

manejar periodos de duración de seis meses, e incluso de dos o tres meses, en los que se considera que el joven recluta puede recibir la formación y adiestramiento básico para el manejo de las armas—, ha sido la reacción sistemática de algunos sectores, tanto institucionales como no institucionales, referidos a la incoherencia de la reducción en tanto que no permitía desarrollar un programa de formación adecuado, y, en particular, no permitía una “explotación” eficaz de los soldados para con las FAS, ni para completar su formación en base a una experiencia militar.

En todo caso, lo que resulta incuestionable es el hecho de que la permanencia en filas de un soldado de reemplazo dista mucho de ser comparable con la de un soldado profesional —hoy por hoy entre dieciocho meses y tres años, según tenga un contrato denominado de compromiso corto o largo—. Sobre este particular, cabe decir que el aprovechamiento y las posibilidades de formación y rentabilidad de un soldado profesional, serán en conjunto infinitamente superiores a la de un soldado de reemplazo, no solo debido a los aspectos ya señalados relacionados con la motivación, sino por el propio principio de temporalidad a la que cada grupo se adscribe. Incluso para realizar funciones no especialmente técnicas, ni que requieran grandes periodos de formación, la experiencia constituye un valor añadido, y, como ocurre entre los propios soldados de reemplazo, los más veteranos son los que normalmente poseen un mayor rendimiento en sus respectivas funciones y actividades en los destinos que desarrollan. En este sentido, es por todos conocido el sentir que existe entre los mandos según el cual la queja más generalizada para con el soldado de reemplazo es la que refleja la opinión manifiesta: “cuando empiezan a enterarse de que va esto se nos marchan”. En esta línea parece lógico aceptar la idea de que un soldado de reemplazo, a lo mejor, dadas sus condiciones y características personales puede resultar muy eficiente, incluso más eficiente que un soldado profesional en las mismas condiciones y durante el periodo de tiempo similar, sin embargo, es de suponer que a la larga el soldado profesional superará con creces los niveles de formación y de eficacia del soldado de reemplazo. Pero además, el soldado profesional permite una mayor diversificación en sus tareas, y podemos aceptar que durante su condición militar se producirá un incremento paulatino y progresivo de su nivel técnico, como profesional de las FAS, sobre todo estimulado por su propio interés y por otros factores que operan sobre él —entre los que se encuentra la propia conciencia de que su condición como soldado no puede, en un principio, durar eternamente, pues al estar limitada con un tiempo máximo, ello le obliga a adquirir una formación que

le permita ser competitivo para cuando llegue el momento de dejar las FAS—, aspectos que, en un principio, no son aplicables en la misma medida en el caso del soldado de reemplazo.

Asociacionismo

Una de las cuestiones debatidas en los últimos tiempos en torno al mundo castrense es el asociacionismo de los militares. Este fenómeno, que posee algunos antecedentes en el ámbito del personal de carrera, no tiene referentes de importancia en el ámbito de los soldados de reemplazo, pues, aunque es cierto que existe la denominada Oficina del Defensor del Soldado, esta posee un carácter civil y no está inscrita en el mundo militar. Otras organizaciones constituidas por soldados suelen tener un carácter reivindicativo pero suelen estar vinculadas a sectores marginales dentro del propio mundo del soldado de reemplazo, y, en todo caso, están inscritos en la clandestinidad, y cuyas manifestaciones suelen aparecer a modo de referencias indirectas o alusiones sutiles, o en términos humorísticos en algunas revistas o textos. Lo que parece cierto es que el soldado de reemplazo dada su corta permanencia en filas y dado el control al que se ve sometido, no reúne las condiciones básicas de identificación grupal, a nivel global, ni la coordinación y continuidad que requeriría para consolidar grupos asociacionistas de tipo reivindicativo de carácter general, y, en todo caso, sus demandas no podrían ser consideradas de carácter laboral.

Sin embargo, la consolidación de una tropa profesional constituirá un factor a tenerse en cuenta, pues en este caso, las circunstancias que favorecen y posibilitan el surgir de un asociacionismo importante y funcional sí se dan, ya que sus miembros poseen una identidad colectiva clara y concreta, tienen una red de comunicación entre las partes viable, la posibilidad de organizarse y del tiempo necesario para ello, constituyen un hecho destacado. Por otra parte, poseen una problemática específica y una percepción de su condición claramente vinculada al ámbito laboral u ocupacional, por lo que es previsible que con el tiempo los movimientos y grupos asociacionistas se consoliden como un hecho más de los que se gestarán con la consolidación de un ejército totalmente profesional. El tema del asociacionismo y corporativismo entre los soldados profesionales no solo debemos considerarlo en término de organizaciones reivindicativas o de carácter sindicalista, sino que en este aspecto cabe también todo tipo de organismos de carácter cultural o de identificación grupal, como puedan ser asociaciones o hermandades del tipo existente en la legión, por ejemplo, las cuales también tenían cabida en el caso de los soldados de reem-

plazo, pero presumiblemente su evolución y expansión se verá fomentada con los soldados profesionales por su mayor pertenencia e identificación con las FAS.

Formación, especialización; (tipos de funciones y tareas a realizar, horarios, etc.)

Sobre la formación y especialización de los soldados ya se han señalado algunos aspectos con anterioridad; sin embargo, resulta obvio que entre los soldados de reemplazo y los soldados profesionales se aprecian diferencias significativas sobre este particular, y en alguna medida estas diferencias están inscritas en los propios calificativos que se utilizan para definirlos. En este sentido, el soldado profesional se identifica de forma inequívoca con un profesional de la milicia, con una formación militar acorde con su estatus dentro de la organización, y con una formación técnica acorde con su nivel de actuación en el tipo de función o actividad, según su especialidad o arma de pertenencia, —aunque en los últimos tiempos se tiende a utilizar una terminología más amplia sobre el particular y todas las armas, cuerpos y especialidades se definen en términos de especialidad fundamental.

Por otra parte, la propia génesis de la sustitución del soldado de reemplazo por un soldado profesional responde a la necesidad de soldados más especializados y preparados para desarrollar unas funciones técnicas más complejas y avanzadas, para el uso de equipos y materiales más sofisticados, lo que requiere un personal más especializado, para lo cual no sólo se necesita un tiempo de formación y de práctica mayor que el que se puede conseguir en el soldado de reemplazo, —aunque sobre el tema de la complejidad y sofisticación de los equipos y del material existen algunas dudas, pues una de las tendencias contemporáneas en el uso de recursos de todo tipo es la simplificación y la búsqueda de sencillez en lo posible, por lo menos a nivel de usuario y operadores, aunque no tanto en niveles de mantenimiento o de reparación, pero sobre el particular también hay que aceptar que no todos los destinos y funciones requieren un mismo nivel de formación o cualificación técnica, pues parece lógico pensar que un fusilero, por ejemplo, no necesitará los mismos niveles de formación técnica que un técnico en el manejo de elementos de comunicación.

También hay que tener en cuenta la necesidad de una dedicación elevada y una alta motivación para desarrollar funciones técnicas, que en

otros contextos son remuneradas en mayor cuantía que en las FAS, lo que requerirá un mínimo de vocación por parte de los sujetos, —aspecto este que afecta de igual modo a los mandos como se aprecia en algunos hechos referidos a los pilotos, pero que puede hacerse extensivo a otros muchos empleos y especialidades de las FAS.

Otro aspecto, no menos importante, es el tema de la responsabilidad que se deberá atribuir al soldado profesional, en sus acciones y actividades como militar y como técnico. Este aspecto, en el caso del soldado de reemplazo, quedaba relegado a unos niveles muy restringidos, e incluso cuestionado, dada su condición de obligatoriedad, de falta de formación técnica adecuada, y en muchos casos, el hecho de no estar remunerado por sus actividades, por lo que se estructura una filosofía de acción de los mismos que muchos consideran que se encuentra amparada en un principio de pasividad, o en algo que pudiera considerarse como *pasividad activa*, me refiero al fenómeno del escaqueo; es decir a la evitación de responsabilidades y la búsqueda sistemática de evitar todo tipo de trabajo o función no deseada, por lo que se generaba todo un sistema de control por parte de los mandos, para con sus acciones. De forma que la exigencia de sus responsabilidades quedaba considerablemente reducida en unos casos, y desproporcionalmente exigida en otros, recurriéndose para ello, en el mayor de los casos, a un sistema de sanciones basado en la privación de libertad, o al recargo en la realización de determinadas funciones denominadas como actividades mecánicas, en las que se inscriben básicamente funciones de limpieza y de ayuda en las cocinas o servicios. Desde un punto de vista específicamente economicista y amparado en la eficacia, resulta obvio aceptar que la rentabilidad del soldado profesional será, a largo plazo, muy superior a la del soldado de reemplazo, pues a pesar del “bajo coste” de este último, por lo que a la remuneración se refiere, no lo es tanto en los gastos de equipamiento ni en los gastos en infraestructuras y recursos dedicados a su formación y a su mantenimiento y vida, y, por el contrario, no se utilizan sus servicios durante un tiempo suficientemente prolongado como para rentabilizar dichas inversiones. No quisiera caer en este punto en la polémica sobre la función básica del servicio militar en tanto que mecanismo de socialización, en la que podrían justificarse todos los esfuerzos y gastos referidos, especialmente en este punto en el estamos haciendo un análisis fundamentalmente funcional y desde una perspectiva que hemos decidido considerar vinculada a los aspectos ocupacionales y laborales.

Relacionado con el tema de las actividades que pudieran calificarse como ocupacionales o laborales, hay que tener en cuenta el tema de los horarios, pues una de las demandas fundamentales del soldado profesional está vinculada con este aspecto, y estos demandan que se les aplique el mismo sistema de horarios y de control que el que rige las pautas de acción de los mandos —aunque hay que decir que sobre este particular ya se están produciendo avances significativos, y que afectan incluso al soldado de reemplazo, pues está regulado el que sus actividades estén adaptadas a los horarios de los mandos, y que en el caso de realizar actividades fuera de las “horas consideradas como lectivas” deberá haber presente un mando—; en el caso del soldado profesional, la necesidad de la presencia de un mando en horas no consideradas lectivas en un principio —si es que este término tiene realmente cabida en el ámbito castrense— no necesitará estar vigente, por su propia condición de profesional.

Demandas de asistencia y servicios sociales (ocio, vivienda etc.)

Las demandas en asistencias y servicios pueden considerarse, en un principio y en términos generales, como similares entre ambos grupos. Sin embargo, existen diferencias, como de hecho existen, en la prioridad que cada grupo da a los diferentes servicios y asistencias. Así, por ejemplo, los soldados de reemplazo que no tienen posibilidades de vivir fuera de los acuartelamientos, suelen demandar fundamentalmente todo un sistema de servicios que les permitan hacer más llevadera su vida en los mismos. En este sentido, reclaman los servicios de lavandería, de higiene y todo tipo de elementos que haga más llevadera su vida en las instalaciones de los cuarteles, entre los que se citan también las instalaciones deportivas y lugares de ocio.

Por el contrario, el soldado profesional, en el mayor de los casos, y hoy por hoy, en tanto que aun no parece existir una ordenación e infraestructura adecuada al respecto, acaba optando por vivir de forma independiente, y siempre que puede lo hace fuera de los acuartelamientos, por lo que sus demandas de asistencia de servicios está más dirigida hacia todo un sistema de servicios externos a las unidades y bases. Aunque dentro de ellas reclaman todo tipo de servicios similares a los que se ofrecen a los mandos, como espacios para aparcar sus vehículos particulares, o lugares para cambiarse, pero fuera de este ámbito, prevalecen las demandas de viviendas militares, clubes sociales para la tropa, residencias y todo tipo de servicios de carácter social que consideran se ofrece a los mandos.

En todo caso, se apreciarán cambios significativos dentro de las unidades, y en la propia conciencia de los mandos, de forma que acabará imponiéndose un sistema de organización de las unidades con cambios relevantes, estableciéndose lugares independientes de vida y ocio por un lado, y otros que podrían calificarse como de carácter funcional y laboral, por otro; lo que estará justificado por la necesidad de otorgar al soldado una libertad y una intimidad personal para aquellos que decidan vivir en las unidades. Pues lo que las estructuras y procedimientos vigentes suelen responder a un criterio organizacional definido para la tropa de reemplazo, en la que las pequeñas unidades tipo compañía, o batería, se constituyen no sólo en entes funcionales y organizativos desde un punto de vista militar, sino en verdaderos núcleos de vida y de actuación en los que no existe un límite claro entre el individuo y la unidad, este modelo no parece viable para con el soldado profesional.

Categoría y empleos; (asignación de funciones)

Sobre los distintos puestos jerárquicos dentro de las dos categorías analizadas, es decir el soldado de reemplazo y el soldado profesional, cabe decir que en el primer caso las posibilidades actuales de ascenso se restringen al empleo de Cabo. En este caso, las funciones, derechos y deberes de los mismos están amparadas por un principio de necesidad institucional más que por un intento de motivación para con el soldado de reemplazo. En el caso del soldado profesional, si bien los diferentes empleos se amplían a los de Soldado de Primera, Cabo, Cabo Primero, y, está en estudio, el de Cabo Mayor, están también supeditados a las propias necesidades estructurales y funcionales de la institución. Habrá que considerar las posibilidades de ascenso y de promoción como elementos importantes en la vida militar de los soldados profesionales, para lo cual los criterios que regulen los ascensos deberán ampararse en los principios de equidad y justicia respetando la antigüedad, la capacitación técnica y la cualificación personal, así como las diferentes áreas de especialización, según el caso, permitiendo el desarrollo y definición personal de "carrera" de cada cual, pero mostrando en todo momento las propias limitaciones de la condición de tropa y el carácter temporal que define al soldado profesional.

Por otra parte, habrá que definir claramente las diferencias entre los derechos y las funciones que se adscriban a cada empleo, para, de esta forma, dar contenido a los mismos y fomentar el interés entre los soldados para desear acceder a los empleos superiores, pues, de lo contrario, pre-

dominarán de forma clara los intereses materiales y particulares sobre los institucionales a la hora de plantearse el prepararse para acceder a un empleo determinado. Debe decirse en honor de la verdad, que en el caso de la tropa y de los empleos que ésta puede ostentar, quizá sean bastante claras las diferencias entre las funciones, derechos y deberes que corresponde a cada uno de ellos, por lo que bastaría con hacer algunas matizaciones sobre el particular. Pero se debe tratar de evitar disfunciones sobre el particular, aunque estas sean motivadas por razones coyunturales y circunstanciales, como ocurriera en algunos casos en las acciones de Ayuda Humanitaria en Bosnia-Herzegovina donde, en algún caso, por favorecer a los Cabos Primeros para que pudieran participar en las mismas, se les ofreció la posibilidad de hacerlo pero con la condición de que realizarán funciones propias de los soldados rasos, como el hacer guardias en garitas o similares. Pues estos hechos, aceptados en un principio por los propios individuos, en su afán de participar en estas acciones, con el paso del tiempo generaban más problemas personales y funcionales que beneficios a la organización, y, en definitiva, generaba una imagen inadecuada sobre la figura y el papel de dicho empleo.

ÚLTIMAS CONSIDERACIONES

Antes de concluir la presente exposición, quisiera señalar un aspecto que está relacionado con el conjunto de los aspectos aquí tratados, es el referido a la legislación y normativa que deberá regir a la tropa profesional, apelando a que no podrá convertirse en una mera adaptación de las normativas vigentes para el soldado de remplazo, pues entre otros rasgos diferenciales entre estos colectivos, uno de los más destacados, desde el punto de vista que estamos observando, es el de la necesidad de cambiar la filosofía de acción para con estos grupos diferenciales, y sustituir el esquema vigente para con el soldado de reemplazo, en el que el control y la vigilancia permanente constituían los principios básicos de referencia para con los mismos, deberán ser sustituidos por una actitud basada en la confianza y la aceptación de responsabilidades.

Quisiera concluir reiterando nuevamente el hecho de que el cambio del soldado de reemplazo por el soldado profesional, no supone un mero cambio cuantitativo o cualitativo por lo que a las FAS. se refiere, sino que constituye un verdadero cambio de paradigma, en el sentido de que parece un hecho incuestionable, el aceptar que la consolidación total de la profesionalización de las FAS significará un verdadero cambio de las mismas y no

una mera reforma. Pues al igual que sucediera en otros tiempos, cuando en los ejércitos, los soldados conscriptos pasaron a sustituir a los soldados "profesionales" se produjeron grandes y relevantes cambios a todos los niveles, puede asegurarse que, con los actuales acontecimientos, en la historia de los ejércitos, habrá un antes y un después referido a este momento y a este hecho.

CAPÍTULO QUINTO

EL EJÉRCITO DE VOLUNTARIOS. LA EXPERIENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

EL EJÉRCITO DE VOLUNTARIOS. LA EXPERIENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

Por MARISA RODRÍGUEZ MOJÓN

LAS NECESIDADES DE UNA GRAN POTENCIA

Demandas y Retos del Sistema Internacional

En el momento actual, con una situación estratégica mundial caracterizada por el regreso a un sistema internacional multipolar, pero diferenciado de otros similares habidos en épocas anteriores por el hecho de la existencia de armas nucleares, cuya proliferación resulta más difícil de controlar tras la desaparición de la disuasión bipolar, Estados Unidos se encuentra en una situación de privilegio jerárquico, pero con facetas de características diversas.

Por una parte, sigue siendo una gran potencia -de hecho, la única superpotencia que reúne las características de superioridad al mismo tiempo económica y de defensa. Por otra parte, tiene que enfrentarse con cautela a la necesidad de defender sus intereses económicos en un mundo "globalizado", en el que la capacidad tecnológica y el conocimiento son las fuentes de poder más importantes (Alvin Toffler. 1990) y, por lo tanto, en que los costes de una guerra pueden ser mayores que los beneficios de ganarla. Debido a ello, le interesa evitar que se potencien otras naciones que puedan amenazar su liderazgo en el sistema mundial, y al mismo tiempo lograrlo con un mínimo de actividad bélica.

Para lograr este doble objetivo, conviene a sus intereses evitar la proliferación incontrolada de armamentos, así como prevenir, o parar, aquellos conflictos que puedan desbordar su capacidad de control. Esto resulta más conveniente hacerlo por medio de una acción coordinada con otras naciones poderosas, y, a ser posible, con la Organización de las Naciones Unidas. Especialmente, debido a que ello implica un reforzamiento de la capacidad de utilización de medios de coacción no bélicos.

Pero como la situación óptima no siempre coincide con la posible, e incluso por requisito de la capacidad de disuasión, el Gobierno de los Estados Unidos tiene que disponer de unas Fuerzas Armadas con capacidad para combinar sus legítimos intereses de defensa del territorio nacional, con los otros más amplios derivados de su deseo de mantener el papel de superpotencia internacional.

En suma, unas fuerzas armadas capaces de:

- Ganar una guerra de defensa del territorio propio, de forma rápida, y con la menor cantidad posible de daños materiales.
- Intervenir en conflictos en territorios ajenos, y tal vez lejanos.
- Disuadir a los actores internacionales menos fuertes de iniciar un ataque, sea contra quien sea, por temor a la intervención de la gran potencia.
- Dar seguridad a sus aliados, y a la ONU, de que tiene capacidad militar para resolver, y ayudar a resolver, los conflictos armados a los que estos otros actores tengan que enfrentarse.

Y todo esto, a su vez, tiene que combinarse con unos intereses de política interior adecuados a las demandas de la moderna sociedad norteamericana.

Metas y soluciones

Para resolver los retos derivados de la situación que se ha expuesto más arriba, los responsables de la política norteamericana de defensa han elaborado un modelo que intenta lograr *dos metas*:

- Conseguir unas fuerzas armadas eficaces, y capaces de adaptarse a las necesidades del sistema de seguridad decidido por el gobierno en cada momento.
- Asegurar que esas fuerzas armadas están en consonancia con la estructura general de la sociedad norteamericana. Especialmente, que se ajustan a los requisitos generales de empleo, y que concuerdan con las aspiraciones de los sectores sociales que constituyen su nicho de reclutamiento.

La puesta en práctica

La situación evidenciada después del final de la guerra fría, en la década de 1990, no requirió de transformaciones traumáticas en el modelo de ejército, ya que el gobierno de los Estados Unidos había decidido, a comienzos de la década de 1970, eliminar el sistema de conscripción, que había sido implantado después del final de la Segunda Guerra Mundial (debido a las necesidades derivadas de su emergencia como superpotencia mundial) por otro de profesionales y voluntarios. En aquel momento, esa decisión fue el resultado de una combinación de intereses. Por un lado, un importante sector de la opinión pública norteamericana se oponía al sistema de servicio militar obligatorio, como consecuencia de la traumática experiencia de su participación en la guerra entre Vietnam del Norte y Vietnam del Sur. Por otro lado, un sector de los militares estadounidenses opinaba que el sistema militar obligatorio había tenido una influencia negativa sobre las prácticas y sobre las actitudes militares. El General Westmoreland, Jefe del Estado Mayor del Ejército y, anteriormente, Comandante de las Fuerzas Armadas en Vietnam, dijo en 1970 que el ejército había “empeorado a causa de la conscripción” (W.C. Westmoreland, 1970).

La etapa de transición

En su famoso discurso de 1970, el General Westmoreland decía: “Conseguir un ejército de voluntarios es, tal vez, el objetivo más difícil al que nos hemos enfrentado, después del reto que supone el combate” (W.C. Westmoreland, 1970). Por ello, tanto el gobierno como la institución militar se enfrentaron a la tarea decididos a tomar todas las decisiones necesarias, pero asegurándose de que eran las correctas. Para ello, antes de realizar la reconversión, se procedió a la obtención de datos sociológicos, a través de la utilización de modernas técnicas de encuestas y sondeos, que permitieron conocer mejor la dinámica del servicio, y detectar los factores que, en el pasado, habían contribuido a disminuir la eficacia del conjunto.

De acuerdo con el Coronel Martin Holland (1996, p3), la esencia de un ejército se refleja en tres aspectos: *cómo trata a sus soldados, sus formas de autoridad, y el nivel de instrucción de los mismos*. Todos estos aspectos se redefinieron durante los cuatro años que mediaron entre el anuncio del Presidente Richard Nixon sobre su intención de eliminar la conscripción, durante su campaña electoral, en 1969, y la supresión de hecho en 1973. Se alteraron algunos de los aspectos menos agradables de la vida cotidiana de los soldados, se replanteó la forma de ejercer la autoridad y

el liderazgo, y se desarrolló un programa reforzado de entrenamiento que asegurase mayor eficacia.

El Presidente Richard Nixon creó tempranamente una Comisión para la Fuerza de Voluntarios, que fue pronto conocida como la Comisión Gates, por haber sido nombrado Thomas S. Gates como su presidente.

El objetivo de la Comisión era elaborar un plan concreto, y completo, de eliminación de la conscripción y transición hacia una fuerza de voluntarios. El informe final de esta Comisión hizo especial hincapié en la necesidad de elevar los salarios del personal considerablemente. La segunda recomendación, en orden de importancia, era que no se eliminase completamente la conscripción, sino que se retuviera la capacidad del gobierno de llamar a filas a los jóvenes del país en caso de guerra -al igual que había sucedido durante toda la historia anterior del ejército de voluntarios. También resaltaba la necesidad de hacer un gran esfuerzo para obtener un reclutamiento adecuado a las necesidades, y mejorar "las condiciones del trabajo", sin especificar qué servicios deberían de ser mejorados, excepto por la mención a la necesidad de revisar "todos los aspectos militares: instrucción, disciplina, y el trato personal".

También se ocupaba de los aspectos políticos y sociales, como los relativos a la posibilidad de que la mayor parte de los alistados voluntarios procedieran de las clases sociales más bajas y fueran los jóvenes peor preparados, desde un punto de vista educativo. Cuestión respecto a la que, por cierto, la Comisión Gates fue optimista, estimando que no surgirían mayores problemas relacionados con la clase social o de tipo racial, por el hecho de reclutar voluntarios en lugar de continuar con la conscripción basada en un "servicio especial", que también eximía de su cumplimiento a personas en función de su condición de estudiantes, u otras similares. Aunque sí previó que el porcentaje de soldados pertenecientes a "minorías", especialmente las de origen racial, iba a ser mayor.

Por su parte, en la Secretaría de Defensa se organizó otro grupo de estudio, a cargo del denominado "Comité del Proyecto Voluntariado". Su informe final coincidió con el de la Comisión Gates respecto al hecho de que la conversión del modelo de conscripción por otro de voluntariado era posible, e incluso recomendable. Pero, a diferencia del anterior, este informe se centró en los pasos concretos que debían de darse para adecuar las fuerzas armadas al nuevo modelo, y recomendó retrasarlo dos años más que la comisión Gates, con objeto de dar tiempo a ensayar planes y programas que asegurasen el éxito de la conversión, especialmente

en los aspectos relativos a obtener la cantidad de reclutas necesarios.

El General Westmoreland organizó un tercer grupo de estudio dentro de su Departamento, con el objeto de identificar los efectos que todo el proceso tendría sobre el Ejército, al que se denominó Proyecto Provide, y que se centró sobre las cuestiones relativas a: cantidad, calidad, costes, e implicaciones sociales. El informe de este grupo señalaba que había habido un descenso de la calidad de la imagen pública del ejército, como consecuencia de la guerra de Vietnam, entre otras razones. Sus recomendaciones, para asegurar el éxito del reclutamiento voluntario, incluían:

1.^o Con objeto de hacerlo más atractivo:

- Ofrecer la posibilidad de elección entre diversas formas de alistamiento.
- Reducir el calendario de trabajo militar a 5 días semanales.
- Ampliar el papel de la mujer dentro de las fuerzas armadas.
- Estabilizar los destinos: reducir los requerimientos de movilidad espacial, por un lado, y permitir la permanencia en tipos de trabajo para los que estuvieran mejor entrenados y en los que se sintieran cómodos, por otro.

2.^o Otras recomendaciones, de tipo más cualitativo, pero que suponían una elevación de los costes eran:

- Mejorar los aspectos de atención sanitaria, tanto los cuidados médicos como la atención dental.
- Doblar la proporción de mujeres.
- Emplear a civiles para trabajos poco atractivos, como el de limpieza y cocinas.
- Subir el sueldo a los oficiales médicos al nivel del de los médicos civiles.
- Utilizar a civiles de los países en los cuales hubiera bases norteamericanas, para apoyar a sus unidades.
- Mejorar las ayudas de estudio, y los beneficios de jubilación para los reservistas.
- Eliminar espinas irritativas: mejorar la calidad de los alojamientos, ser más permisivos, etc.

Cambios efectuados como consecuencia de la aplicación práctica de las recomendaciones de los estudios

El General Westmoreland anunció que iba a proceder a tomar iniciativas “de gran impacto”, lo cual comenzó a hacer ya en Enero de 1971. Con objeto de reducir las espinas irritativas y mejorar la calidad de vida del sol-

dado se introdujeron los siguientes cambios:

- Terminar con la práctica de las formaciones en el momento del toque de diana.
- Liberalizar la política de pases, incluyendo el tener que firmar al entrar y salir de los barracones, así como los controles nocturnos en las habitaciones.
- Permitir el consumo de cerveza en los barracones y en los comedores.
- Simplificar el reglamento.
- Eliminar ciertas prácticas de entrenamiento que convertían a la instrucción en repetitiva o inútil, reteniendo solamente lo esencial para la buena formación de los reclutas.
- Compensar con tiempo libre las ocasiones en que la instrucción requiriese emplear a los soldados fuera de su horario de trabajo, como durante los fines de semana.
- Permitir a los soldados que trajeran comida propia, para consumirla en las salas de recreo, en horas de recreo.
- Eliminar los barracones y adoptar el modelo de los dormitorios universitarios.
- Reducir el porcentaje de militares en el ejército, contratando a civiles.
- Equiparar los derechos de hombres y mujeres: a) en sus posibilidades de acceder a tareas especializadas, y b) en la capacidad para recibir los beneficios derivados de tener familiares dependientes.

Todo ello tenía como objetivo lograr hacer atractivo el empleo, de manera que el número de candidatos fuera grande, por tres razones principales: conseguir un alistamiento suficiente para tener la cantidad de soldados que, en cada momento, el gobierno considerase necesario; tener capacidad de seleccionar a los más adecuados, de modo que se asegurase que estos soldados eran de un nivel y cualificación congruentes con los requisitos de eficacia del ejército; y asegurar el reenganche de los más aptos después de su primer período de servicio. Con los cambios introducidos, el General Westmoreland logró mejorar la imagen de la institución, eliminando motivos de rechazo por parte de los jóvenes.

En 1973 todo lo anterior se completó con un programa de "relevo de voluntarios en fase de entrenamiento", por el que se prescindía de aquellos soldados que demostraran falta de motivación, de disciplina, o de aptitud para la vida militar.

Esto permitió lograr el doble objetivo de mantener la calidad de los voluntarios, con un nivel de autoridad que no era posible durante la conscripción. La posibilidad de despedirles hacía innecesario un posible recurso a prácticas de humillación o punitivas para lograr su respeto.

LA SITUACIÓN ACTUAL

Con objeto de asegurar la permanente solución de los problemas detectados, y al mismo tiempo impedir una posible esclerotización de las metas, intentando conseguir, paralelamente, que las fuerzas armadas estadounidenses estén dotadas de una flexibilidad dinámica, capaz de superar los retos emergentes de cada etapa histórica, los esfuerzos de los planificadores se han centrado en tres áreas de actuación:

- 1.^a Optimizar la gestión de la organización militar.
- 2.^a Acercar, en la medida de lo posible, la profesión militar a otras profesiones civiles, de manera que los soldados profesionales no se sientan en situación de “agravio comparativo” respecto a aquellos que tienen un rango laboral similar al suyo, en el sector civil.

Para ello, se ha intentado elaborar mecanismos que permitan:

- Conseguir que los salarios en el ámbito militar sean equivalentes a los de la sociedad civil.
- Compatibilizar las necesidades específicas de la actividad castrense con unos horarios que permitan a estos profesionales disponer de tiempo libre, que puedan dedicar a actividades de interés personal, con el máximo posible de regularidad preestablecida.
- Evitar el autoritarismo, y sustituirlo por unas formas de autoridad basadas en la capacidad de liderazgo y en la resolución democrática de los problemas internos.

Con objeto de optimizar la capacidad natural de los dirigentes, se imparten regularmente cursos de liderazgo, como parte del entrenamiento.

- 3.^a Conseguir que la institución sirva como medio de ascenso social para aquellos soldados personalmente valiosos, pero que por razones de origen y falta de oportunidades (sociales y económicas) no han podido desarrollar su verdadera capacidad.

Esto se realiza, esencialmente, a través de ayudas económicas para aquellos soldados y suboficiales que decidan cursar estudios en universi-

dades (u otras instituciones educativas) civiles.

La gestión de la organización militar

El buen funcionamiento de cualquier organización está íntimamente relacionado con la calidad de su gestión. Y esto, lógicamente, repercute en todos sus ámbitos. En el caso de las fuerzas armadas, puede afectar incluso a la capacidad y a la calidad del reclutamiento (G.R. Nelson, 1986). De acuerdo con este autor, el nivel de reclutamiento tiene mucho que ver con la gestión de la Fuerza por parte de la institución militar, y considera que este fenómeno se tiene que explicar por medio de variables referidas tanto a causas externas como a aspectos internos de la organización. El buen funcionamiento en la elaboración de programas, en la propaganda, instrucción, asignación de tareas, seguridad en el trabajo, sistema de pensiones, etc., puede ser, en su opinión, más eficaz que los factores de salarios y de población, siempre que las discrepancias no sean exageradas. Competir con la oferta de empleo civil significa, también, ofrecer un trabajo atractivo.

La Instrucción

El Proyecto Provide había resaltado que las formas de realizar la instrucción eran una de las mayores causas de insatisfacción entre los reclutas. Se procedió a cambiarlas profundamente. Los soldados despreciaban ciertas tareas que les parecían redundantes, improductivas, una pérdida de tiempo, debido a ser una repetición de algo ya aprendido, o por no ver que tuvieran relación alguna con su actuación durante una posible guerra (tales como las encaminadas exclusivamente a tenerles permanentemente ocupados, y que a veces consistían en pintar rocas, recoger colillas, o estar pendientes de inspecciones continuas). El nuevo sistema se concentró en *reforzar su eficacia como fuerza de combate*.

A pesar de la voluntad de cambio, al principio se fracasó, debido probablemente a falta de flexibilidad: se inspeccionaba continuamente para verificar que las órdenes eran cumplidas, en lugar de permitir que cada unidad estudiara sus propias necesidades de entrenamiento. Posteriormente, y debido al interés personal del General Westmoreland en este aspecto, se aplicó un nuevo sistema, consistente en reforzar la parte práctica, y disminuir el porcentaje de clases teóricas.

De todo esto se ocupó una nueva figura administrativa: el Asistente Especial para la Moderna Fuerza de Voluntarios (SAMVA = Special Assis-

tant for the Modern Volunteer Army), que disponía de un grupo de colaboradores. El SAMVA y su grupo formaron un equipo con un grupo de analistas de la Organización de Investigación sobre Recursos Humanos (un centro dependiente de los fondos federales, especializado en dinámica de las organizaciones), y con los jefes del Centro de Entrenamiento del Ejército de Fort Ord, en California (en Fort Ord se impartía instrucción básica para combate, e instrucción avanzada individual, a miles de soldados cada año). Se comenzó a aplicar un programa experimental en Fort Ord. Este programa se delineó en base a seis principios desarrollados por la Organización de Recursos Humanos, y que consistían en:

- Instrucción basada en la Práctica: cada tarea del entrenamiento se traducía en el aprendizaje de habilidades y actividades específicas, por medio de la repetición de dichas tareas hasta lograr dominarlas.
- Criterio absoluto: se establecía una medida específica para valorar cada aprendizaje concreto, y era obligatorio estar al nivel de esa medida. No cabían éxitos parciales. Cuando la capacitación de un soldado no estaba a la altura requerida, se le proporcionaba la posibilidad de seguir entrenándose individualmente, hasta que dominase la tarea.
- Contexto funcional: Se establecían condiciones similares a las de un escenario real, de manera que los soldados pudieran dominar también las aplicaciones prácticas de cada tarea.
- Individualización: Proporcionar a cada soldado la posibilidad de practicar, repetir, y revisar, las tareas tanto como fuera necesario, hasta aprenderlas bien. Los más rápidos en aprender podían, después, ayudar a sus compañeros más lentos.
- Retroalimentación: proporcionar a los soldados la ocasión inmediata de poner en práctica la tarea aprendida, y de valorar su calidad al hacerlo, para poder proceder a su autoregulación.
- Control de Calidad: Se debía de proceder a recoger datos sobre la calidad de las realizaciones, o actuaciones, prácticas de los soldados, con el objeto de identificar los puntos fuertes, y los puntos débiles, de todo el sistema de instrucción.

El nuevo sistema de instrucción, orientado hacia la actividad práctica, eliminó enormes cantidades de lectura y estudio, obligaba a los instructores a realizar una demostración práctica de cada tarea, y permitía a los soldados practicar tantas veces como fuese necesario hasta dominar cada tarea concreta. Fue un éxito, y a través de él se lograron los objetivos de mejorar la efectividad de los soldados como fuerza de combate, acoplar los métodos de entrenamiento a las variaciones de aptitud de los reclutas, y

reducir los problemas derivados de las diferencias entre unos y otros, así como eliminar entrenamiento innecesario, inútil, y/o repetitivo. Significó el comienzo de una etapa nueva en las prácticas de instrucción.

En conclusión, se podría decir que la renovación realizada a partir de los informes del Proyecto Provide sirvieron para instaurar prácticas de entrenamiento basadas en la participación, y que implicaban tratar al soldado respetando su dignidad, al mismo tiempo que se mantenían las exigencias de cumplimiento de la misión encomendada y de alta profesionalidad.

También se aumentó la calidad del conjunto, introduciéndose enseñanzas teóricas sobre ciencias de la conducta: sociología y psicología. En cuanto a la instrucción, tiene en cuenta las diferencias entre individuos y entre unidades, y se practica la descentralización. En suma, representa una mejora en las condiciones de trabajo y de vida de los hombres y mujeres que elijan esa opción profesional.

Retención

Entre los factores que se consideraron más importantes destaca la valoración de la capacidad del sistema militar para reclutar un suficiente número de personas bien preparadas (tanto por su nivel de inteligencia como por la calidad de su educación) y lograr que renueven contrato los mejores, de manera que se vaya hacia unas fuerzas armadas de soldados profesionales, fundamentalmente bien entrenados y eficaces.

Entre 1976 y 1979 se dio un período regresivo, en términos de volumen de candidatos para el reclutamiento, reduciéndose también el número de alistamientos. En los más de 20 estudios realizados por diferentes entidades (públicas y privadas) para averiguar las causas de los fallos en el alistamiento, se ha utilizado, básicamente, el siguiente esquema de variables:

a) Factores exógenos

- Datos demográficos (aumento y disminución de la población en edad de acceder a la fuerza de voluntarios)
- Oferta de empleo y salarios en el sector civil.
- Características de los aspirantes a reclutas (nivel mental y nivel educativo).

b) Factores endógenos

- salario y recompensas

— calidad de la oficina de reclutamiento:

- para atraer a candidatos
- para seleccionar a los mejores

— gestión de la fuerza

- calidad de vida
- programas de instrucción, etc.

Los términos “endógeno” y “exógeno” están referidos a la institución militar.

Ambos tipos de factores, endógenos y exógenos, se combinan en una interacción dinámica que complica su análisis por separado.

La capacidad de retención de los reclutas, ya sea debida a la renovación de su contrato, o simplemente el lograr que completen su compromiso durante todo el período contratado en un principio, tiene especial importancia, debido a que la pérdida de reclutas durante su primer período de contrato tiene altos costes, por varias razones: se pierden los meses dedicados a instruir a esos hombres que se han marchado, y hay un potencial descenso de la calidad de la fuerza. Además, exige mayores esfuerzos para los encargados de reclutar, que se refleja tanto en sus salarios como en los esfuerzos de propaganda. También incrementa los costes de instrucción.

Datos Demográficos

Aunque algunos trabajos resaltan la importancia de las fluctuaciones en el porcentaje de población en edad de alistarse, otros señalan que esta circunstancia no es especialmente relevante en un país con 300 millones de habitantes, ya que la cantidad de soldados requeridos para el buen funcionamiento de la institución, en tiempo de paz, nunca será tan grande como para que no haya suficiente número de jóvenes aptos para ello en el mercado de trabajo.

A lo que habría que añadir el hecho de que tampoco es fácil que la oficina de reclutamiento llegue a todos, en una población de ese tamaño, por lo que sería más interesante estudiar fórmulas para ampliar la capacidad de incidencia de las campañas de difusión de la oferta de empleo militar. Se estimó que se podía aceptar hasta un 20% de reducción de la población en edad de alistarse sin que ello repercutiera en un descenso de los aspirantes. (G.R. Nelson, 1986. p48).

Otro dato relevante aportado por estos estudios fue que los grupos humanos que demostraron una tendencia más alta a renovar su contrato eran: el grupo con nivel mental y educativo más bajo, el de los casados, y los pertenecientes a minorías raciales, especialmente los negros (C.R. Roll & J.T. Warner. 1986. p61). El porcentaje de negros era especialmente alto en el ejército de tierra, probablemente debido a la menor especialización de las tareas más comunes en este arma.

El porcentaje de mujeres era especialmente bajo, en relación al total de la población. Sin embargo, se había notado un cambio importante en cuanto al puesto de trabajo seleccionado por aquellas, ya que había disminuido el porcentaje de mujeres en oficinas y tareas administrativas, así como en la especialidad médica (lo que se ha denominado "puestos tradicionalmente femeninos") que en 1973 representaba al 90'6 de las mujeres empleadas en las fuerzas armadas, y que había pasado a representar solamente el 55'3 en 1983 (M. Bikin & M.J. Eitelberg. 1986. p85).

Se hizo notar que los estudios realizados para averiguar las motivaciones de quienes se marchaban, incluso después de que las remuneraciones se elevasen, demostraban que muchos de ellos eran personas que no habían completado su educación secundaria antes de alistarse. Es como si aquellos que no son capaces de terminar una cosa no pudieran terminar otras tampoco. Como consecuencia de esta información, el Congreso exigió que al menos el 65% de los reclutados varones fueran graduados de enseñanza secundaria. Este porcentaje ha ido, de hecho, en ascenso, representando una media del 74% de graduados durante el período de diez años estudiado. Comparativamente, en el período de diez años anterior a la creación de la fuerza de voluntarios, la media de graduados de enseñanza secundaria, entonces conscriptos, fue del 71% . El fenómeno mostraba una inclinación ascendente, ya que fue del 85% en 1981, 86% en 1982, y del 89% en la primera mitad de 1983. Más alto que la media nacional, ya que este mismo porcentaje (la media de graduados de enseñanza secundaria, respecto al total de la población trabajadora) fue del 72% para los varones y del 77% entre las mujeres, en la población civil, en 1980.

Por otra parte, las personas que abandonan a mitad del período de su compromiso, y que pueda estimarse que tengan rasgos de personalidad que les haga incapaces de completar una tarea, son escasamente útiles como profesionales militares, ya que este trabajo requiere sentido de pertenecer a un equipo en el que los aciertos de cada uno son fundamenta-

les para el éxito del conjunto. Por ello, lo más importante es lograr detectar la calidad de los aspirantes antes de que entren. Esto se intenta a través de los tests de aptitud realizados antes del reclutamiento. Ambas medidas conjuntas: el tener en cuenta la capacidad para terminar los estudios, o en general el haber demostrado inestabilidad en trabajos anteriores; y una puntuación alta en los tests de inteligencia y capacidad, diseñados para el ingreso, parecen haber demostrado su eficacia, tanto para evitar deserciones tempranas, como para mejorar la calidad del grupo. (G.R. NELSON. 1985. pp23-45).

La Retención de los mejores

Resulta fundamental lograr retener a las personas inteligentes, y así lograr soldados de carrera con experiencia, y preparados para utilizar los modernos sistemas de armas.

Los estudios de C.R.ROLL Y J.T. WARNER (1985. pp52-71) son poco halagüeños: sus resultados evidenciaron que no se había tenido mucho éxito en retener a las personas más inteligentes, especialmente en el ejército de tierra. Los reclutas de nivel mental más bajo se reenganchaban en un porcentaje considerablemente mayor, dándose una diferencia de 9 puntos entre los realistados más torpes y los más inteligentes, en el ejército; de 5 en la marina; y de 5,5 en la fuerza aérea. Sin embargo, la variación es mínima en el cuerpo de marines. Estos autores intentan identificar la incidencia de varios factores sobre la calidad de los voluntarios, llegando a la conclusión de que el factor "compensaciones" es muy importante.

En este aspecto, los mejores resultados se han obtenido a través de los beneficios relacionados con las ayudas económicas para los que decidan cursar, paralelamente, estudios universitarios.

Las compensaciones menos útiles son las que se les entregan en forma de gratificaciones por alistarse. Estas cantidades, que se les entregan en el momento de hacer el contrato, y por una sola vez, con frecuencia atraen a jóvenes inconstantes, que se compran el coche y después se olvidan de ello. Para estos investigadores, lo que más ha influido en la renovación de contratos han sido otro tipo de compensaciones: especialmente el aumento del salario, aunque también parece tener bastante importancia el acceso a los subsidios, de desempleo y, especialmente, el de jubilación. La jubilación tiene la utilidad adicional de que es un sistema de compensación diferido, que solo se obtiene tras 20 años de servicio, por lo que induce a la buena calidad del servicio (para poder renovar con-

trato no solo se requiere la voluntad del soldado, sino también el que previamente haya sido propuesto para ello por sus mandos). También se ha evidenciado que resulta útil recompensar directamente las tareas que puedan ser menos gratas, como el dar pagas especiales por los períodos de navegación (en la marina) etc.

Asegurar la eficacia en tiempo de guerra generalizada.

La Fuerza de Reservistas

El ejército de profesionales y voluntarios es considerado como el más eficaz para el tipo de acciones militares que se consideran propios de una gran potencia como los Estados Unidos, siempre que sea el gobierno estadounidense el que tome la iniciativa de iniciar una acción militar, y que ésta tenga dimensiones reducidas. En el caso de que se produjera un ataque sobre los EE.UU., o de que su gobierno considerase necesario participar en una guerra generalizada, como sucedió durante las dos guerras mundiales, la necesidad de disponer de personal militar en grandes cantidades plantearía problemas adicionales, de cantidad y de calidad.

El problema de la cantidad se ha resuelto a través de una legislación que permite el recurso a la conscripción. Pero, en este caso, el problema que se plantea es la falta de experiencia de los reclutas movilizados.

Una de las formas a través de las cuales se intenta reducir el impacto de este factor sobre la capacidad del conjunto, es a través del mantenimiento de la fuerza de reservistas. Se trata de un grupo compuesto por individuos permanentemente entrenados, que provienen de la fuerza de voluntarios, o de otros cuerpos, como la guardia nacional. Tienen una relación no permanente, durante la cual reciben entrenamiento. Este se realiza de manera continuada durante dos semanas al año, e intermitentemente durante un fin de semana completo, cada mes, durante todo el año. El porcentaje de soldados de carrera y de guardas nacionales que se enrolan como reservistas oscila entre el 49% y el 58%, y la decisión está sujeta a la aceptación del compromiso por parte de los mandos. Una de las razones por las que muchos eligen esta opción es la posibilidad de completar de esta manera los 20 años de servicio que se requieren para tener derecho a la pensión de jubilación, que pueden cobrar al cumplir los 60 años. También reciben otros beneficios, como seguro médico y seguro de vida, beneficios fiscales, y ayudas para estudios.

Su compromiso como reservistas debe de cubrir un tiempo mínimo de seis años, y pueden ser movilizados durante cualquier período en que se

considere que existe peligro para la seguridad nacional, o, en el caso de guardas nacionales, en casos de emergencia civil.

Los estudiosos consideran que este tipo de compromiso a veces resulta complicado para los reservistas, en la medida en que les puede traer problemas de interferencia con su empleo civil, y especialmente teniendo en cuenta que no supone un excesivo ingreso extra, a pesar de que las horas de entrenamiento se les pagan al mismo nivel que las horas extras en trabajos civiles. Además, se estima que les resulta grato realizar esta actividad de entrenamiento, que para ellos puede ser comparable a un período de ocio divertido. El ahorro para el gobierno, frente a tener una fuerza de voluntarios más amplia, se estimó en 1983 que representaba entre un 25% y un 33% para la fuerza aérea y la marina, y hasta un 70% en el ejército de tierra (J.R.Brinkerhoff & O.W. Grissmer. 1986. pp212-216).

El ejército de voluntarios y las innovaciones tecnológicas

Los grandes cambios de los últimos diez años han sido: el final de la guerra fría, y los enormes avances tecnológicos, combinados con la resolución de la mayor parte de los gobernantes de las naciones más desarrolladas, de reducir la posibilidad de utilización de armas nucleares. Para ello, se ha buscado la manera de lograr una eficacia en el campo de batalla a través de sistemas de armas muy avanzados, dotados de alta tecnología, y complicados de manejar.

La repercusión sobre los ejércitos ha sido, por una parte, la reducción del tamaño global de los mismos, consecuencia del final de la guerra fría, y, por otro, la necesidad de disponer de personal altamente calificado, para manejar esos sistemas de armas, especialmente en el ejército del aire y en la marina.

Por lo tanto, ha sido fundamental hacer un buen cálculo sobre el equilibrio necesario entre el tamaño y la calidad de la fuerza. En este sentido, el gobierno de los Estados Unidos se planteó nuevamente estudiar las posibilidades de retener a los más capacitados, lo que se hizo mediante los mismos métodos que se aplican en todas las áreas de preocupación: a) estímulos económicos, especialmente igualación de salarios con los pagados en los trabajos civiles equivalentes; b) conseguir que la fuerza de voluntarios tenga un mayor porcentaje de soldados profesionales (con más de cuatro años de servicio) cuya mayor experiencia y edad les permitan manejar mejor los complicados sistemas de armas, y al mismo tiempo tengan la habilidad necesaria para amoldarse a los continuos avances de la técnica.

El estudio de la relación coste-beneficio del nuevo tipo de organización militar necesario para la década de 1990, llevó a los expertos a la decisión de reducir la cantidad, pero elevar la calidad. Esto, a través de una reestructuración de las técnicas de entrenamiento, reduciendo los programas de tiempo de paz y reforzando los de combate. Para ello, se han reforzado las medidas que tomó el General Westmoreland en la década de 1970, para fomentar la capacitación de cada recluta de acuerdo con sus necesidades individuales. Y la inclusión, en el aprendizaje, de técnicas de adquisición de habilidades para enfrentarse a contingencias inesperadas. Se ha organizado la instrucción en un conjunto integrado de cursos de entrenamiento, que van desde lo más sencillo hasta lo más complicado, y que pretenden dotar a la fuerza de flexibilidad y movilidad. (I.C.Kidd, Jr., 1986, p121).

Otro factor importante es el establecimiento de una *comisión encargada de mantener en permanente estudio* la forma de mejorar las técnicas de entrenamiento e instrucción.

Reducción de desigualdades con las profesiones civiles

Salarios y oferta de empleo. Interdependencia con el sector civil

Ante el descenso de solicitudes para incorporarse a la fuerza de voluntarios, que se produjo a finales de la década de 1970, se procedió a realizar un estudio sobre las posibles causas. Como resultado, se identificaron algunas circunstancias que parecían estar directamente relacionadas con el período en que se dio un descenso de la demanda de solicitudes de empleo en el área militar, destacándose la coincidencia de factores exógenos y endógenos: un período de buena situación económica general en el país, con el consiguiente aumento de la oferta de empleo civil (el desempleo general bajó un 34%); una decisión del Congreso de restringir programas relacionados con la Fuerza de Voluntarios, lo que llevó a la reducción en las retribuciones relativas que se ofrecían a los reclutas durante el primer período de alistamiento (aproximadamente, un 13% en relación a los sueldos civiles), y del dinero dedicado a la actividad de reclutar (propaganda, etc.); y, muy especialmente, la eliminación de un programa de ayudas a la educación durante el período de la prestación militar, que era muy generoso (el G.I. Bill) y su sustitución por otro de menor entidad, en 1977.

R.Roll y T. Warner, tras revisar los resultados de diversos estudios, llegan a la conclusión de que el factor más importante para lograr un buen

nivel de empleo dentro de la fuerza de voluntarios es el salario, y demás bonificaciones, ofrecidos por el sector militar.

Pero este dato tiene que combinarse con el relativo a las variaciones de oferta de empleo y nivel de salarios en el sector civil, lo que también influye en los índices de renovación de los contratos. En su opinión, sería útil establecer un mecanismo de ajuste de sueldos, estableciendo índices de salarios civiles, y relacionando estos con cada tipo de trabajo realizado en el sector militar, de tal modo que sirvieran de base para los reajustes salariales anuales, sin necesidad de otras decisiones gubernamentales al respecto. Para ellos, el sistema retributivo constituye la herramienta más eficaz para controlar la cantidad y la calidad de la fuerza de trabajo en el ejército de voluntarios. (Roll & Warner. 1986. pp69-71).

Al final del período estudiado, 1983, el sistema de compensaciones estaba estructurado de la siguiente manera: el 90% de la compensación era no-discrecional, es decir, general para todos, incluyendo salario base y gratificaciones, pensión de jubilación, etc. Las gratificaciones especiales, en forma de bonos por realistamiento, u otros incentivos, eran menos del 10%. El factor clave era la jubilación. En opinión de Roll & Warner (1986, p67), este sistema retributivo tiene como resultado que la fuerza de voluntarios sea muy estable y asegure el disponer de suficiente número de soldados de carrera a medio plazo.

También se había detectado un sentimiento de agravio comparativo respecto a los horarios de los empleos civiles. Se decidió establecer horarios cotidianos cerrados, dejando la obligación de permanecer en el lugar de trabajo (cuarteles, etc.) solamente para esos casos en que resultara absolutamente imprescindible, como sucede con las guardias, y los ejercicios y maniobras en el campo. E incluso en estas circunstancias, se decidió dar días libres a continuación de aquellos períodos en los cuales los soldados habían tenido que trabajar fuera de su horario habitual o en fin de semana.

Profesionalidad y Liderazgo

Se ha considerado especialmente importante optimizar aquellos aspectos relacionados con las pautas de autoridad y el liderazgo. Ya en la década de 1970, el estudio PROVIDE permitió averiguar que este era uno de los principales problemas que había que resolver. Se evidenciaron fallos que parecían indicar que algunos oficiales se preocupaban más de su carrera que de sus responsabilidades profesionales, relajando el cum-

plimiento de las normas con el objeto de evitarse problemas. Se constató que era frecuente que se tolerase el abuso del alcohol y de las drogas, para evitar enfrentamientos, por ejemplo.

Con objeto de reforzar la capacidad de actuación de los oficiales, sin menoscabar sus buenas relaciones con los subordinados, se han tomado las siguientes iniciativas:

- Se incorporó a la formación de los oficiales un curso de “técnicas inteligentes de liderazgo”, que ya se estaba dando en el centro de formación de suboficiales de Fort Benning. Se organizaron ocho equipos, de tres hombres cada uno, para que impartiera un curso de 8 horas en todas las unidades, que se llamó “Liderazgo para Profesionales”. Este cursillo incorporaba técnicas que se tomaron prestadas de las ciencias sociales, especialmente de las de la conducta humana. Para evitar críticas, se identificó “liderazgo” con “profesionalidad”.
- Se estabilizaron los destinos: se decidió mantener a los oficiales en el mismo puesto durante períodos de 24 a 36 meses, eliminándose la política “de reloj”, consistente en cambiarlos cada 12 meses.
- Se incorporó un programa de educación para suboficiales, imparténdose instrucción periódica en áreas tales como instrucción, doctrina, conducta humana, y liderazgo. Entre los temas a estudiar estaban los relacionados con la motivación, la comunicación, y la orientación.
- Probablemente la innovación más importante fue la organización de Consejos de Soldados, e incluso, Consejos de Oficiales Jóvenes, con el objeto de aumentar la comunicación ascendente y descendente en la cadena de mandos. A través de los Consejos se pretendió facilitar la posibilidad de que estos expresaran sus preocupaciones y sus ideas, y al mismo tiempo el que los oficiales pudieran contestarles. Esto alteró el liderazgo tradicional, de tipo autoritario, e inició una etapa de liderazgo participativo. Se terminó con la práctica de ignorar las preocupaciones de los soldados.
- También se decidió enfrentarse al problema de las drogas y del consumo excesivo de alcohol, para lo que se ofreció la posibilidad de someterse a tratamientos de desintoxicación en centros especializados de rehabilitación, en régimen de residencia, así como los servicios de consejeros.
- Se definió el nuevo concepto de liderazgo como “basado en lograr la misión de la institución al tiempo que se preserva la dignidad del soldado”. Es, fundamentalmente, menos autoritario.

Nos parece interesante resaltar el aspecto de *participación de los soldados en la gestión y resolución de sus conflictos* de convivencia.

Uno de los aspectos que más valora la institución, cuando evalúa a los oficiales, es su capacidad para contener, y manejar bien, los problemas de su unidad. Se supone que es un requisito importante para lograr espíritu de equipo y capacidad de combate. Se penaliza todo aquello que parece indicar que no se controla el orden y la disciplina. La "Army Regulation 600-20", que regula la política de mando en el ejército de tierra, cubre todas las cuestiones contenciosas, entre ellas las originadas por comportamientos racistas. Un oficial que se estime que ha contrariado estas normas, obtiene baja calificación en sus evaluaciones de "comportamiento y capacidad general" ("overall performance evaluations").

EL INSTITUTO DE GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Para evitar que los conflictos entre sus soldados afecten directamente a las evaluaciones de los oficiales, se ha creado una figura jurídica, de soldados, que se ocupa de controlar los conflictos de entidad menor, que surgen como producto de la convivencia cotidiana entre la tropa, o por la asignación de tareas. Es el *Equal Opportunity Advisor* (Consultor, o Asesor, para la Igualdad de Oportunidades). Es un soldado, al que se proporciona un entrenamiento especial en el Instituto de Gestión de la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Defensa (DEOMI), que se encuentra en la Base de la Fuerza Aérea Patrick, en Florida. En el Instituto trabajan 65 oficiales militares y 35 civiles, y tiene un presupuesto de cerca de dos millones de dólares, sin contar los sueldos militares.

En este Instituto se forman los Consultores para la Igualdad de Oportunidades, que deben de realizar un curso de 15 semanas, en régimen de residencia permanente, durante el que estudian: Relaciones entre diferentes grupos, raciales y de distinto sexo; habilidades de liderazgo; psicología social; y normativa militar.

Además de las asignaturas del curso de 15 semanas, los futuros "consultores" participan en unas sesiones especiales, que podríamos denominar "de shock", mediante las que se pretende hacer saltar su sensibilidad y permitirles que averigüen, por sí mismos, si ellos son racistas, o tienen alguna otra tendencia a la discriminación. Esto se hace por medio de la proyección de imágenes, películas, etc., o mediante conferencias en las

que se explican cuentos, o la historia de su país desde otras perspectivas distintas de la habitual (como, por ejemplo, la historia de los Estados Unidos a través de sus protagonistas negros), con lo que se les ayuda a reflexionar sobre su educación, y sobre sí mismos. Esta experiencia tiene lugar en grupos multirraciales.

También se intenta hacerles comprender que las buenas relaciones son fundamentales para salvar la vida en el momento del combate.

El mensaje principal es lograr que consideren que la identidad como norteamericanos es más importante que la diversidad cultural

Otras actividades del Instituto incluyen el ofrecer cursos para externos, y se dispone de un equipo móvil, que imparte conferencias y cursos en otras instalaciones militares. Así como cursos especiales para supervisores civiles del Ministerio de Defensa.

En el caso de que lo solicite un comandante, el Instituto realiza una investigación sociológica, en forma de encuesta. Se trata de la Encuesta sobre Igualdad de Oportunidades Militares, que se elaboró en 1990, y a través de la cual se pretende medir:

- Factores relacionados con la organización: grado de sentido de fidelidad hacia la institución, efectividad en las misiones, y satisfacción con el trabajo.
- Cuestiones raciales, incluyendo la percepción de discriminación de minorías, discriminación inversa, y separatismo racial.
- Cuestiones relacionadas con el género (masculino/femenino).

El análisis de datos se realiza exclusivamente en el Instituto, y el resultado es propiedad del mando de la unidad, que no tiene por qué enseñarlos a nadie. Les ayuda a *prevenir* conflictos antes de que estallen.

Aunque los estudios son confidenciales, el Instituto puede sacar conclusiones generales, resultado del análisis del conjunto de sus estudios, ya que estos no se refieren a una unidad específica. Estos estudios generales son de gran utilidad para la institución militar.

En los últimos años, la fama del Instituto es tal que han requerido sus servicios organizaciones civiles (empresas públicas y privadas) en las que se han presentado frecuentes problemas entre los empleados, especialmente relacionadas con el racismo o el sexo.

Hay, como mínimo, un Consultor para la Igualdad de Oportunidades, a tiempo completo, en toda unidad de mando. Este debe de ocuparse de

todos los problemas de relaciones humanas: asegurarse de que las tareas diarias, y las promociones son “racialmente equitativas”, por ejemplo. Este consultor imparte cursillos a los suboficiales de batallón y compañía a los que, además de sus obligaciones habituales, se les han asignado obligaciones relacionadas con la igualdad de oportunidades. Puede haber también consultores a tiempo parcial, como ayudantes del que lo está a tiempo completo. Todos ellos son personas de confianza del comandante, para asegurar que se mantiene un buen ambiente psicológico en las relaciones de la unidad.

No existe un cuerpo permanente de consultores, sino que se trata de un cuerpo rotativo, en el que cada persona permanece dos años antes de regresar a su tarea militar específica. Así se consigue que se trate de un cuerpo en el que participa una gran cantidad de soldados y suboficiales, de todas las procedencias y razas, y se evita la creación de un cuerpo con sus intereses particulares.

Tareas de los consultores:

- Imparte sesiones de orientación a los recién incorporados, y a sus familias.
- Acude a la formación de cada mañana, y participa en los ejercicios de entrenamiento físico.
- Se ocupa de investigar las quejas que se presenten (las más habituales son de acoso sexual o de desprecio racial, pero pueden ser de todo tipo).

Si el problema está en la cadena de mando, también se ocupa de ello, hablando con la persona interesada y, en caso de necesidad, acudiendo a una autoridad superior.

- Lleva un estadillo con todas las quejas, aunque sean de entidad menor y no requieran una investigación.
- Si hay en la unidad soldados, de los que se conozca el hecho de que pertenecen a organizaciones “extremistas” (racistas - fascistas, por ejemplo) aunque sean socios pasivos, debe de hablar con ellos, para explicarles que eso es incompatible con la carrera militar, y que su pertenencia se tendrá en cuenta a la hora de hacer las evaluaciones requeridas para ascender.
- En caso de que su unidad solicite del Instituto que proceda a realizar una Encuesta sobre la Igualdad de Oportunidades, el consultor debe de ayudar en el proceso de recogida de datos. (C. MOSKOS y J. BUTLER. 1996. PP52-72).

Desde el punto de vista del liderazgo, la mayor utilidad de la existencia de los consultores es que *evita que los mandos militares se vean involucrados en asuntos de poca importancia, que podrían erosionar su autoridad militar.*

AYUDAS PARA CURSAR ESTUDIOS EN INSTITUCIONES CIVILES

En la actualidad, esto se hace a través de la G.I. Bill (transitoriamente anulada entre 1976 y 1985, pero renovada después, debido a la constatación de sus efectos positivos sobre la calidad de los soldados profesionales). A través de esta legislación, el Gobierno de los EE.UU. paga las matrículas de los voluntarios que lo soliciten, suplementadas por unas becas en metálico, durante un período de hasta 45 meses, por un total de 14.000 \$ para los solteros, y de 16.500 para los casados. La reinstitución de este sistema de incentivos al estudio también repercutió sobre el tipo medio de personalidad de los reclutas: son personas con expectativas a largo plazo, y con deseo de mejorar su situación social. Lo cual parece coincidir con calidad en el servicio. Aunque pueda también significar que se pierdan hombres, que después de terminar sus estudios universitarios decidan buscar empleo en el medio civil.

M. BINKIN y M.J. EITELBERG (1986. pp73-99) opinan que esta es una de las explicaciones de la razón por la cual los negros se reenganchan en un porcentaje mayor que los blancos: es una norma que los negros tienen mayor tendencia que los blancos a buscar empleos en el Estado (y no solo en el sector militar). La formación que se adquiere dentro del ámbito militar, combinada con una educación universitaria, proporciona un entrenamiento que permite a los soldados prepararse mejor para acceder a empleos civiles (posibilidad más real entre la población blanca) y, además, los salarios medios obtenidos por la población de color en el sector civil son un 20% más bajos. Esta circunstancia ayuda a explicar que el porcentaje de negros en el sector militar varió de un 14.3% en 1975 a un 19.2 en 1983, aunque de forma desigual, ya que la mayor parte de ellos se concentran, entonces y ahora, en el Ejército de Tierra (un 28.3% del total, en la misma fecha).

CONCLUSIÓN

El estudio de la experiencia reciente en la organización de las fuerzas armadas estadounidenses nos ofrece muchos aspectos interesantes. Con-

siderando la importancia relativa que otras experiencias pueden tener para los españoles, nos parece interesante fijarnos especialmente en los esfuerzos realizados por ese país para conseguir:

1. Optimizar la calidad del elemento humano. Se intenta lograr mediante:

- a) Una cuidada selección en el momento del ingreso. Para identificar a las personas de más alta calidad entre los candidatos se utilizan tests de personalidad, y todos los utensilios de valoración y calificación normales de selección de personal en el medio civil. Para evitar errores, existe un cuerpo de personal altamente especializado cuya única tarea consiste en dedicarse al reclutamiento.
- b) Un esfuerzo sostenido por mejorar la capacidad de aquellos que ingresan, mediante la identificación, y posterior utilización, de las técnicas más apropiadas de entrenamiento. Asimismo, ayudándoles a mejorar su nivel educativo, mediante becas de estudio, que también sirven para apoyar a los más interesados en lograr un enriquecimiento intelectual y personal.

2. Reforzar la conciencia de equipo.

En este sentido, se intentan eliminar los desajustes originados por diferencias de raza y de sexo. Llama especialmente la atención la actividad del Instituto de Gestión de la Igualdad de Oportunidades.

3. El cambio en las formas de autoridad, que se procura que dejen de ser producto de una imposición forzosa, eliminando elementos vejatorios, para apoyarse en la legitimidad derivada del liderazgo libremente aceptado, por medio de la utilización de enseñanzas de psicología, y otras ciencias humanas, a los oficiales y suboficiales. También se han creado organizaciones democráticas que se ocupen de resolver los problemas de comportamiento sin necesidad de que se involucren los mandos en asuntos que no están relacionados con la ejecución de tareas militares ni de obediencia a los superiores.

Con ello, se pretende lograr no solamente poder disponer del mejor elemento humano dentro del nicho social que normalmente abastece las filas del ejército de voluntarios, y asegurar un buen manejo del tipo de armamento sofisticado típico de finales del siglo veinte, sino también elevar el prestigio social de la profesión, y hacerla atractiva para personas de calidad.

Desde el punto de vista de España, consideramos que sería interesante profundizar en las tareas del Instituto de Igualdad de Oportunidades

específicamente encaminadas a suavizar diferencias étnicas y culturales, con el objetivo de conseguir un espíritu de pertenencia al mismo grupo de nación/Estado, que todos, en equipo, tienen la obligación de defender, sin que ello equivalga a renunciar a, ni mucho menos a menospreciar, las peculiaridades culturales de cada origen.

Otro aspecto de posible utilidad para la experiencia española es el tratamiento que le dan al reclutamiento. Este se encomienda a un grupo de especialistas, encuadrados en un organismo en el que se utilizan las técnicas de marketing más avanzadas, procedentes del mundo comercial.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- BIKIN, M. & EITELBERG, M. J.: "Mujeres y Minorías en la Fuerza de Voluntarios". En W. Bowman, R. Little & G.T. Sicilia. Op. cit. 1986. pp 73-103.
- BOWMAN, LITTLE & SICILIA (Eds.): "The All-Volunteer Force After a Decade. Retrospect and Prospect". Pergamon-Brassey's. Virginia, 1985.
- BRINKERHOFF, J.R. & GRISSMER D.W.: "Las Fuerzas de Reservistas en un Sistema de Ejército de Voluntarios". En Bowman, Little & Sicilia. Op. cit. pp 206-230.
- HOLLAND, M.J.: "Forjando un nuevo ejército: el fin de la conscripción y la transición a un ejército de voluntarios". Tesis inédita. Presentada en la Universidad de North Carolina, en Chapel Hill. Departamento de Historia. 1996.
- KIDD, I.C. Jr.: "Tecnología y Requisitos de Calidad en la Fuerza de Trabajo". En Bowman, Little & Sicilia, op. cit. pp121-122.
- MOSKOS, J. & BUTLER, J.S.: "All That We Can Be. Black Leadership and Racial Integration, the Army Way". Harper Collins. 1996.
- NELSON, G.M.: "The Supply and Quality of First Term Enlistees Under the All Volunteer Force". En: Bowman, Little & Sicilia. The All Volunteer Force After a Decade. pp 23 a 51. Pergamon, Virginia, 1985.
- ROLL, C.R. & WARNER, J.T.: "La Mano de Obra alistada en la Fuerza de Voluntarios". En W. Bowman, R. Little, & G.T. Sicilia. Op. cit. pp52-103.
- TOFFLER, A.: El Cambio del Poder. Madrid. 1990.
- WESTMORELAND, W.C.: Discurso en la Conferencia de los Comandantes del Ejército. Washington D.C., 30 de Noviembre de 1970. En archivo 327.=2: "Ejército de Voluntarios", Historical Records Collection, Centro de Historia Militar del Ejército de los EE.UU. Washington.

CAPÍTULO SEXTO

AL SERVICIO DE SU MAJESTAD: TROPA Y MARINERÍA EN LAS FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS

AL SERVICIO DE SU MAJESTAD: TROPA Y MARINERÍA EN LAS FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS

Por JORGE ASPIZUA TURRIÓN (1)

Las Fuerzas Armadas británicas son el paradigma de la recluta de tropa y marinería bajo contrata. Como tal, son referencia obligada para todo proceso de *profesionalización* de la recluta en el resto de los países europeos.

Sólo durante breves periodos de la historia del Reino Unido de la Gran Bretaña —vigente como tal Estado desde el Tratado de la Unión entre las Coronas de Inglaterra y Escocia en 1707— la población, a través de su representación en el Parlamento británico, ha consentido en recurrir a la recluta universal y obligatoria de tropa y marinería. Esos periodos están enmarcados por las dos guerras mundiales y el proceso de descolonización que siguió a 1945. Instaurado en 1916, cuando sólo contando con voluntarios el Ejército británico disponía de medio millón de combatientes en Francia y Bélgica (2), la hasta hoy definitiva derogación del servicio mili-

(1) El autor desea agradecer las facilidades de documentación y las respuestas obtenidas de la Embajada Británica en Madrid a través de las personas del Coronel Robert Lawson, Agregado Militar, y del Sr. Shaun Riordan, Consejero Político. Ambos ejercen con rigor no exento de buen humor formas muy distintas, aunque ciertamente complementarias, del patriotismo británico. Todos los errores técnicos y juicios de valor arriesgados son cosa propia del autor. Lo bien hecho, vaya en honor de los combatientes del *50th Middle East Commando*, Creta 1941.

(2) COHEN, Eliot A.. *Citizens and soldiers. The dilemmas of Military Service*. Cornell University Press. London.1985, pg. 102. Cabe anotar que la introducción de la conscripción en el Reino Unido se produjo, tras durísimos debates técnicos y parlamentarios, sólo cuando ya no era posible captar más voluntades en la metrópoli que había generado del orden de un millón de voluntarios. En el paquete legislativo se intentó evitar que sectores estratégicos de la producción económica (p.ej. la minería) se quedaran sin el personal preciso para contribuir eficazmente al esfuerzo de guerra.

tar obligatorio en 1963 no ha sido revisada al no haber surgido situaciones de emergencia nacional como las que permitieron la legitimación activa de la medida. En este contexto, cabe recordar que durante la Segunda Guerra Mundial y su postguerra, "El servicio militar obligatorio jamás incluyó Irlanda del Norte, ... (medida) que se mantuvo para complacer a Eire" (3).

Precisamente, la enorme dificultad de transferir los elementos constitutivos de su modelo a cualquier proceso de "profesionalización" como el que actualmente conocemos en España, reside en los factores que conforman la peculiaridad del sistema de reclutamiento británico hasta el día de hoy.

Las Fuerzas Armadas británicas son el producto de una cultura política, militar y burocrática netamente diferenciada de la española y de las del resto de los Estados-nación del continente europeo. Suele citarse a Maquiavelo y su diálogo *Del arte de la guerra* como el primer ensayo teórico que pone en pie de igualdad los derechos de ciudadanía y el ejercicio de la milicia. Sin desatender tanto a los textos de los teóricos como se suele, una mirada siquiera impresionista a las acciones políticas que los ponen en relación con la realidad siempre resulta instructiva. Si tal hiciéramos, en este caso veríamos en la defensa de las míticas libertades inglesas —no muy distintas de las castellanas y catalanas de la Edad Media— el germen de esa cultura británica. La construcción del sistema político británico frente al absolutismo, durante la fase de asentamiento del poder parlamentario a caballo entre los siglos XVII y XVIII, supone el inicio de la práctica en la gestión política introductoria de la democracia como instrumentos de designación de los poderes del Estado. En su radicalidad cabe mencionar el hermoso *Legion's Memorial* de John Haley: "*Englishmen are no more to be slaves to Parliamemts than to a King*". Y con él merece la pena recordar que su amigo, agente secreto de los tories, publicista, literato y liberal *whig* del ala radical, Daniel Defoe —el autor entre otras de *Robinson Crusoe* y *Moll Flanders*— elevó en 1698 un panfleto titulado "*An Argument Sherving: That a Standing Army, Whit Consent of Parliament, is not inconsistent whit a Free Government*" (4). Este es uno de los primeros documentos donde se teoriza a propósito de la atención y control que los

(3) TAYLOR, A.J.P.. *Historia de Inglaterra*. 1914-1945. FCE. México. 1989 (1965, primera edición en inglés), pg. 394.

(4) Para ambas transcripciones en inglés del siglo XVIII vid. entrada Daniel Defoe en *Encyclopaedia Britannica* CD 97.

representantes electos deben ejercer sobre la gestión militar de los gobiernos, lo sean efectivamente en sociedades libres.

La práctica de la supremacía del poder civil electo, sujeto por las leyes comunes a todos los ciudadanos, terminó impregnando el estilo militar de vida de los británicos. Conociendo en algo la historia continental, da que pensar la frase de Wellington, el héroe de la Guerra Peninsular y de la batalla de Waterloo contra Napoleón, al ser aprobada la Ley de Reforma Parlamentaria de 1832, a la que se había opuesto hasta perder su cargo de Primer Ministro:

Como buenos ciudadanos y súbditos leales debemos conformarnos... y mientras tanto es nuestro deber... hacer la caída de nuestras grandes instituciones tan gradual que haga el menor daño posible (5).

Cabe aquí recordar las enseñanzas que de Clausewitz extrae Sir Michael Howard. En asuntos de guerra y de paz existe una "trinidad paradójica" compuesta por el pueblo, el mando y la organización militares, y los gobiernos. De las pertinentes relaciones de subordinación y de concordancia entre intereses que se establezcan en esa trinidad paradójica resulta siempre el grado de eficacia y de superioridad moral de un sistema político mediando el empleo de la violencia, instrumento básico del poder, cualquiera que sea su modalidad (6).

En compensación, el prestigio profesional de los militares británicos cala en los políticos electos en tal grado que en las ocasiones de crisis nacional se ve extremadamente facilitada la estricta diferenciación de competencias. Así, a juicio del TGral. Gutiérrez Mellado:

Churchill sin meterse donde no debía, consiguió que los militares se mantuvieran en su puesto en plena colaboración en tiempos durísimos para la supervivencia de su país (7).

Al cabo, una de las preguntas clave que cabe realizar sobre la relación entre milicia y sociedad la formuló —con cita expresa de Sir Michael Howard y bajo indudable influencia de Huntington— el actual titular de la Cátedra del Instituto Paul Nitze de Estudios Estratégicos de la Universidad

(5) ALDINGTON, Richard. *El duque de Wellington*. FCE. México. 2ª edición en castellano 1985 (1943, primera edición en inglés), pg. 458.

(6) Hoy por hoy la mejor edición y comentario sobre el pensador militar prusiano sigue siendo CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press. Princeton. 1976.

(7) Entrevista en TVE de Mercedes Milá al TGral. Gutiérrez Mellado. 29 de agosto de 1988.

John Hopkins y principal analista *sistémico* de las Fuerzas Aéreas de los EE.UU. durante y tras la Guerra del Golfo, Eliot A. Cohen, en su tesis doctoral *Citizens and soldiers. The dilemmas of Military Service*:

¿Bajo qué condiciones puede una organización militar mantener una ética y un carácter totalmente independiente respecto de aquellas de la sociedad de la que emana? (8).

Políticamente, el empleo de la violencia física como método de acceso al poder político es desconocido en el Reino Unido desde hace más de trescientos años. La capacidad de adaptación a las demandas sociales por parte del Estado y de los sectores dirigentes de la sociedad británica evitó que las oleadas revolucionarias de los siglos XIX y XX condujeran a crisis graves en las Islas. A título de ejemplo, en palabras del gran historiador A.J.P. Taylor, tras la Segunda Guerra Mundial se terminó de desarrollar la implantación plena de los derechos civiles, políticos y sociales asociados a toda ciudadanía moderna, cuando tras haber aportado *sangre, sudor y lágrimas*,

Los electores lanzaron hurras a Churchill y votaron contra él. Ningún interés manifestaron por los asuntos externos o el poder imperial... Sólo les interesaba el futuro propio: primero la vivienda, luego el pleno empleo y seguridad social (9).

Por otra parte, la gestión de las tensiones nacionalistas en el Reino Unido a partir del siglo XVIII ha obtenido resultados muy satisfactorios, también en el plano del reclutamiento militar (10).

En el reverso de la moneda de la exención del servicio militar obligatorio del, que se beneficiaron los ciudadanos de Irlanda del Norte, todavía hoy, el *Irish Guards Regiment* se nutre de los ciudadanos de la República de Irlanda que pasan a servir bajo su bandera, voluntariamente, en una

(8) COHEN. Op. cit., pg. 22.

(9) TAYLOR. Op. cit. pg. 525.

(10) He aquí que encontramos la excepción que confirma la regla. El denominado "motín de Curragh" de marzo de 1914 en el que todos los oficiales de la Brigada de Caballería de guarnición en la villa irlandesa amenazaron con negarse a reprimir la oposición de los miembros armados del Ulster Volunteer Force a las leyes que reconocían la autonomía de Irlanda. Sir John French, a la sazón Jefe del Estado Mayor Imperial, se opuso al motín. Debido a la presión de sus compañeros de armas dimitió poco después. Winston S. Churchill, en la reseña biográfica sobre el citado en *Grandes contemporáneos* (Orbis. Madrid.1982, pgs. 67-78) no olvida destacar su gran dignidad, antes y después de su segunda dimisión, producida, esa vez obligado por presiones políticas, en el ejercicio del mando del Ejército británico en Francia en diciembre de 1915.

peculiar demostración del fenómeno de las “dobles lealtades” que ilustran los estudios sobre la cuestión nacionalista (11).

Militarmente, al día de hoy, la amalgama de tradición y modernidad en el seno de las Fuerzas Armadas británicas no tiene parangón. Así, como se anotará en la presente ponencia, la estructura regimental de su Ejército de Tierra remite a los orígenes feudal, social, técnico-operativo y/o territorial de las distintas unidades, mientras que las normas de relación jerárquica en su Armada recuerdan bajo todas las apariencias las normas generales de distinción entre grupos sociales de la etapa victoriana. Al tiempo, en todos los campos doctrinales, organizativos, operativos e, incluso, mediáticos las Fuerzas Armadas británicas asumen retos de renovación inimaginables en otras culturas corporativas.

Burocráticamente, tal como ocurre con los de los servidores públicos civiles, los modelos de carrera en las Fuerzas Armadas británicas no se corresponden con el modelo cerrado propio de los principales ejércitos del continente europeo, basada en las tradiciones prusiana y bonapartista. No siendo esto así para el Cuerpo de Oficiales, menos lo es para los rangos de Tropa y Marinería que en el Reino Unido engloban a nuestras Escalas Básicas de Suboficiales, Especialistas y de MTP,s.

En julio de 1998 se presentó la enésima *Strategic Defence Review* (SDR) británica promovida por el Gobierno laborista británico (12). Previamente a su edición, respecto de la gestión de los recursos humanos en las Fuerzas Armadas británicas, el Sr. George Robertson, su Ministro de Defensa, estableció los siguientes diagnósticos y consideraciones el 12 de marzo de 1998, durante los tradicionales encuentros de *Chatham House*:

Las pasadas revisiones han concentrado las prioridades en el equipamiento a expensas de las personas.

Dos de los más importantes problemas que deben solucionarse son la sobrededicación y la falta de personal que, alimentándose mutuamente, crean una situación difícil de romper. Por sobrededicación se

(11) Dicho fenómeno está analizado sintéticamente en SMITH, Anthony D. *La identidad nacional*. Trama Editorial Madrid. 1997. Smith conceptuó y estudió las implicaciones del fenómeno en su artículo de 1986 titulado “*History and Liberty: Dilemmas of Loyalty in Western Democracies*”. Smith resalta a través de su estudio cómo las *intelligentsias* - integradas burocráticamente o no- conservan un variado instrumental de poder movilizador en los conflictos que se generan ya en los Estados post-coloniales del Tercer Mundo, ya en las sociedades industriales y post-industriales.

(12) El texto está disponible a partir de la dirección Web <http://www.army.mod.uk/>.

entiende aquella situación que permite que exista demasiada poca gente que pueda cumplir sus cometidos, entrenarse para otras funciones, desarrollarse personalmente, prepararse para siguientes empleos y atender normalmente a sus familias. La falta de personal contribuye a esta sobrededicación, disuadiendo a posibles nuevos reclutas y haciendo más difícil retener al mejor personal. Estoy decidido a hacer todo lo que pueda para resolver ambos problemas tomando más en cuenta a la gente en nuestro proceso de planeamiento de la Defensa.

Los Ejércitos emplean fundamentalmente a jóvenes, la mayoría de los cuales sirve por un periodo relativamente corto. Cerca de 20.000 se alistan anualmente para servir un promedio de 12 años. Muchos abandonan antes el servicio. Los licenciados obtienen empleo al poco pero al tiempo se incrementa su deseo y necesidad de adquirir más habilidades y cualificaciones personales. Esto es un desafío y una oportunidad para la Defensa. Rentabilizando al máximo nuestra inversión en ellos, especialmente en entrenamiento y educación, obtendremos más de ellos durante su carrera castrense, animando a otros a alistarse y haciendo una contribución mayor a la nación al introducir en las escalas laborales gente de alta calidad, bien educada y entrenada. Al respecto, podemos aprender de la experiencia estadounidense, especialmente de las previsiones de su Ley de Tropa, que estoy estudiando con gran interés (13).

LAS FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS. ALGUNOS DATOS COMPARADOS CON ESPAÑA

El propio señor Robertson anunció el pasado marzo, en las prestigiosas conferencias de *Chatham House*, que la SDR de 1998 no sería “un mero ejercicio de recorte de gastos”, que “sería conducida con un grado de transparencia sin precedentes” y que “se buscaría el logro de una Defensa fuerte a través de un claro liderazgo político” en un tiempo en el que la ausencia de amenazas directas no implicaba abandonar obligaciones éticas en Bosnia y Chipre, el Este de Europa y el área del Golfo Pérsico (14).

(13) Conferencia del Ministro de Defensa, Mr George Robertson, *On the Strategic Defence Review. Chatham House, 12 March 1998*. UK Ministry of Defence. Se puede encontrar a partir de la dirección Web <http://www.mod.uk/speeches/>. Parágrafos 26 a 28.

(14) ROBERTSON. Op. cit. Parágrafos 1 a 4.

Mientras que el impacto mediático del proceso de paz en Irlanda del Norte y de los planes sociales del remodelado gabinete Blair ha sido notorio, los contenidos de esta revisión estratégica han pasado desapercibidos fuera de los círculos profesionales interesados. Sin embargo, conforme a una tradición sostenida por los sucesivos gobiernos británicos desde 1945, la actual revisión estratégica forma parte del mismo paquete del proceso de toma de decisiones políticas sobre el conjunto de los servicios públicos considerados como clave para el interés nacional británico. Claramente los gobiernos británicos parecen aplicarse el principio de que:

El mejor de los regímenes, sin protección militar, correría la misma suerte que aguardaría a las estancias de un soberbio y real palacio, que, aún resplandecientes de oro y pedrería, carecieran de techo y no tuvieran nada que las resguardase de la lluvia (15).

Así, tras analizar el legado de la gestión en asuntos de Defensa del gabinete Major, el gabinete Blair ha optado por una radicalización de las reformas iniciadas por éste tras las experiencias en el Golfo y en Bosnia mediando una detenida evaluación del espectro de conflictos al que unas Fuerzas Armadas eficientes deben ser capaces de afrontar.

La disminución en el gasto de Defensa en un 3'1% real entre 1998/99 y el 2001/2002 que ha sido prevista se compensa por la prioridad establecida a favor de que las Fuerzas Armadas británicas alcancen conjuntamente las máximas disponibilidad y operatividad, reduciendo la diversificación logística y la diferencia entre lo dispuesto sobre el papel y el estado real de las unidades militares, navales y aéreas.

Una mínima referencia comparada de los puntos de partida de España (E) y el Reino Unido (RU) al abocar sus respectivas políticas militar, de defensa y de seguridad de cara al siglo XXI se recoge en la siguiente tabla:

TABLA A
GASTO EN DEFENSA (%) EN RELACIÓN CON EL PIB Y POR CATEGORÍAS (16)

	<u>PIB</u>	<u>personal</u>	<u>materal</u>	<u>infraestructura</u>	<u>otros gastos</u>
Reino Unido	2'7	38'4	26'2	5'7	29'6
España	1'4	67'2	13'8	0'7	18'2

(15) MAQUIAVELO, Nicolás. *Del Arte de la Guerra*. Techos. Madrid. 1988, pg. 6.

(16) Vid. estimación de *Presupuestos de Defensa para el año 1997*. *Revista de la OTAN*. Primavera 1998. Documentación, pg. 14.

La Tabla A muestra una diferencia sustancial a favor del Sistema de Defensa Nacional británico respecto del español: es bastante probable que la dedicación británica de un porcentaje del PIB que casi dobla al español tenga que ver con la aceptación social y política que de la asignación de los recursos disponibles se haga en el propio presupuesto de Defensa. La legitimación en las Cámaras de representación de la soberanía nacional británica de ese volumen de gasto deviene de la prioridad otorgada a asegurar la máxima operatividad militar a través del propio presupuesto de Defensa. Esta es una larga tradición que tiene un jalón señero en la acción de Lord Fisher para lograr el cambio de la tecnología del carbón a la del petróleo como fuente propulsora de los buques de la Armada Real británica a comienzos del siglo XX (17). En 1998, como se deduce de la lectura del conjunto de documentación de la SDR, se refuerza una correspondencia biunívoca ya tradicional entre el incentivo expreso a los procesos de transferencia tecnológica entre los mercados militar y civil para favorecer la flexibilidad y el crecimiento de la industria británica y el tratamiento dado a la gestión de los recursos humanos que busca vincular un mayor rendimiento y una alta profesionalidad militar con mejoras en las contraprestaciones pecuniarias, en la calidad de vida personal y familiar y en las opciones profesionales de futuro, dirigidas expresamente a la integración de los egresados de las Fuerzas Armadas británicas en los sectores productivos más desarrollados tecnológicamente (18).

El grado de cooperación y consenso alcanzado en la elaboración del SDR por parte de las elites de poder británicas para atender las necesidades de la que se reconoce como inevitable revolución en los *asuntos militares* es muy elevado, sin que ello excluya el tratamiento de las disonancias existentes dentro del Sistema de Defensa Nacional. Esas disonancias afectan especialmente en la gestión del personal militar y civil al servicio de la Defensa, tal como se recogió en la citada conferencia en *Chatham House* del ministro Robertson del 12 de marzo de 1998. Otra tabla comparativa de las respectivas situaciones de España y el Reino Unido res-

(17) Un excelente relato y análisis sintético de tal acción cabe encontrarse en Mc NEILL, William H.. *La búsqueda del poder. Tecnología, fuerzas armadas y sociedad desde el 1000 d.C. Siglo XXI*. Madrid. 1988, pgs. 327 a 341.

(18) Cabe anotar que las guarniciones del Ejército de Tierra británico están servidas por las Unidades en régimen de rotación. Ello obliga a todos los miembros de las Unidades y sus familias a prever traslados con una frecuencia de unos 4 años. Vid. Gabinete de la SEDAM-Ministerio de Defensa. *Informe sobre Tropa y Marinería en las Fuerzas Armadas Británicas*. Original mecanografiado. Madrid, 7 de octubre de 1994.

pecto de la estructura de personal de sus respectivos Ministerios de Defensa arroja nueva luz sobre la situación:

TABLA B
ESTRUCTURA DE PERSONAL DE LOS MD's BRITÁNICO Y ESPAÑOL (19)

	MILITARES			CIVILES
	PROFESIONALES	CONSCRIPTOS	RESERVA [*]	
Reino Unido (1-4-96)	227.100	—	450.200	126.700
España (1-1-98)	102.390	(< 80.000)	28.318	44.670

[*] = se contabilizan los individuos que generan gasto por retribuciones y/o entrenamiento y conceptos asimilables.

La *voluntariedad* en la prestación de servicios militares, plena en España de hecho desde que se reconoció y reguló el derecho civil a la objeción de conciencia, en el Reino Unido parece estar incentivada por otros factores, además del presupuestario, tal como puede deducirse de la comparación entre las tablas A y B.

Puede aventurarse que tales factores son extra-económicos. Se sintetizan en la que parece más que evidente plena consideración de las Fuerzas Armadas británicas como *institución social* más allá de su calidad de *organización burocrática* del Estado especializada en el empleo de la fuerza militar. El criticismo antimilitar vigente en amplias capas de la sociedad española no deja de estar vigente también en la sociedad británica. Sin embargo, la posibilidad de contabilizar estadísticamente la vinculación del volumen de reservistas *comprometidos voluntariamente* con el Sistema de Defensa Nacional británico basta para sustentar la anterior hipótesis. Más adelante se explorarán las razones materiales del porqué millares de jóvenes estudiantes de las enseñanzas secundaria y universitaria en una democracia sólidamente asentada aceptan recibir instrucción premilitar en los Cuerpos de Cadetes; tampoco examinar el porqué de la vinculación mantenida voluntariamente por antiguos marineros y soldados junto a sus oficiales con las unidades militares británicas a través de los diversos sis-

(19) Vid., estimación de *Presupuestos de 1997. Revista de la OTAN*. Primavera 1998. Documentación, pg. 14; *The British Army, a pocket guide 1997-1998*, pg. 2; SGT-Ministerio de Defensa. *Presupuestos de Defensa 1998*, pg. 482 y elaboración propia.

temas burocráticos de reserva establecidos en el Reino Unido y de las asociaciones de apoyo mutuo libremente creadas entre los reservistas y sus familias. Acaso, todo se resuma en la implantación de una clara conciencia de defensa nacional enraizada en la vigencia plena de los derechos de ciudadanía que los británicos han sabido conservar y renovar de modo bastante aceptable, así como en el ejemplo de sus dirigentes sociales. La historia británica demuestra que sus elites, en su conjunto, han sabido siempre cumplir con una enseñanza de Maquiavelo, extraída de su observación de los anárquicos estados italianos del siglo XV y XVI:

... lo más lamentable es que... persisten en el mismo error, viven en el mismo desorden y no se paran a pensar que lo que antiguamente querían conservar el poder hacían y mandaban todo lo que he explicado, preocupándose de preparar el cuerpo para las incomodidades y el espíritu para no temer los peligros. De ahí que Cesar, Alejandro y todos aquellos personajes y príncipes ilustres fueran los primeros en combatir, caminasen armados a pie... //... El que desprecia estas ideas, si es gobernante, está despreciando su Estado; si es ciudadano, su patria (20).

EL MODELO DE FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS

Los autores del *Informe sobre Tropa y Marinería Profesional en las Fuerzas Armadas Británicas* realizado por el Gabinete de la Secretaría de Estado de Administración Militar del Ministerio de Defensa en 1994 ensayaron una interpretación sociológica de la estructura de los tres Ejércitos británicos. Así, partieron de un estudio enfocado sobre la descripción de su gestión de personal militar con especial análisis de las peculiaridades del reclutamiento, de sus escalones de carrera militar y sus contraprestaciones. Entre sus conclusiones cabe encontrar la siguiente que permanece vigente:

La Royal Navy y, sobre todo, la RAF son organizaciones fuertemente tecnificadas, donde predomina —sobre todo en los empleos más bajos— una actitud profesional ocupacional y en las que la gestión de personal se lleva a cabo de manera centralizada. El ejército, por el contrario, mantiene una actitud profesional más institucional, en el sentido sociológico del término, no está tan tecnificado como los otros dos, y realiza la gestión de personal por un procedimiento sui

(20) MAQUIAVELO. Op. cit., pgs 199-200.

generis, parte del cual es el tan a menudo mencionado sistema regimental. Según éste, el soldado de Infantería y Caballería no forma parte del Ejército sino de un Regimiento concreto, y dentro de él desarrolla su carrera, cualquiera que sea el empleo que alcance. Se trata de un sistema muy cerrado, que proporciona ciertamente cohesión a las Unidades que más le necesitan y que es objeto de auténtica veneración dentro y fuera del Ejército; pero es también un sistema que genera lealtades casi tribales, según se manifestó en algún momento durante la visita. Y que debe producir diferencias entre Unidades en cuanto a gestión de personal. En cualquier caso, es un sistema que aparentemente funciona, pero cuya aplicación se limita a las Armas citadas. Las restantes, así como los Servicios, siguen un sistema centralizado (21).

Esta apreciación confirma que las Fuerzas Armadas británicas no han conocido una ruptura desde la constitución del Reino Unido como Estado en 1707. Las innovaciones se han ido constituyendo en su seno en tradiciones, cuya perdurabilidad ha estado vinculada a su eficacia en los planos operativo, administrativo, corporativo e institucional. Así, siguiendo la tipología de los sistemas de servicio militar vigentes a lo largo de la historia establecida por Eliot A. Cohen es posible reconocer que desde el siglo XVIII hasta hoy los británicos han conjugado los sistemas denominados *de conscripción del Antiguo Régimen, profesional y de milicia* (22). Del primero, muy diluido e integrado en el segundo en el caso británico, se conserva la obligación moral de servir bajo las banderas de Su Majestad en tiempo de paz o de guerra en función de la autoestima de los individuos en tanto que miembros de determinado grupo social.

Entre estos grupos concernidos figuran tanto quienes a sí mismos se conciben como elite británica —y que por tanto se sienten obligados a dar ejemplo— como quienes, en función de las tradiciones locales y/o profesionales, consideran que *deben* alistarse en defensa de sus intereses concretos para la realización de servicios militares, como los pescadores inscritos en la matrícula naval británica. Así, esta convicción, cuyo vehículo en el Ejército de Tierra británico es el ejercicio de la lealtad regimental ya citado, no tiene capacidad coercitiva basado en texto legal alguno, pero sí

(21) Vid. Informe sobre Tropa y Marinería Profesional en las Fuerzas Armadas Británicas. pg. 3.

(22) COHEN. Op. cit., pg. 23.

la fuerza de la tradición cuyos efectos normativos en las mentalidades obran de tal modo que, paradójicamente, la *voluntariedad es socialmente forzosa*.

Siguiendo el esquema de Cohen, en función de su propósito militar, de la duración de la prestación y del método de reclutamiento, es el sistema *profesional* el que caracteriza a las Fuerzas Armadas británicas en tanto que *ejército permanente* o regular (23). Su propósito militar es general; esto es, asume tanto las funciones de defensa territorial como las de proyección exterior de fuerzas, si bien claramente en la tradición política británica, desde 1817, ha primado la segunda misión sobre la primera (24). La prestación de los servicios militares tienden a ser de larga duración, dándose opción a los individuos al desarrollo para todos los rangos —tropa (que incluye a la suboficialidad) y oficialidad— de *específicas carreras militares*, estructuradas con carácter abierto institucional y burocráticamente en función del momento y rango inicial del ingreso.

Las Fuerzas Regulares, activadas permanentemente y estructuradas a través de los Ejércitos de Tierra, la Armada y la Fuerza Aérea, están complementadas por distintas Fuerzas de Reserva de las que la SDR afirma que:

Nuestras Fuerzas Armadas dependen decisivamente de la contribución realizada por las Reservas. En el futuro, éstas deberán hacer incluso más. La SDR ha confirmado los importantes cometidos que las Fuerzas de Reserva deben realizar como parte vital del conjunto de la capacidad de defensa de la Gran Bretaña (25).

Si no por el volumen de las Fuerzas de Reserva activables en plazos breves —que en personal suponen apenas una cuarta parte del conjunto de las Fuerzas Armadas— su concepción proporciona un armazón clave

(23) Vid. nota 22.

(24) Existe una vinculación clara entre la misión de defensa territorial y la implicación directa de los medios castrenses en las tareas de mantenimiento del orden público interior. En el caso británico, mediando decisión gubernamental y la aprobación parlamentaria, las Fuerzas Armadas británicas pueden ejercer misiones de orden público sin que, excepto en el caso del Ulster, se haya aceptado como necesaria la creación de cuerpos especializados en tales tareas en su seno. En acciones policiales que requieren una alta especialización en la aplicación de la violencia física y de las armas, las Fuerzas Armadas son requeridas —y para ello se preparan— para apoyar a la policía civil: así, el SAS y el SBS son las organizaciones que se encargan de combatir las acciones terroristas concretas.

(25) Vid. nota 20.

para el refuerzo y el incremento de la fuerza militar en tiempos de crisis o de guerra. En línea con la tradición británica, la SDR afirma que estas Fuerzas se constituyen a través de:

El voluntariado hasta donde sea posible, pero si es necesario // La movilización obligatoria (26).

Los tres Servicios cuentan con instituciones de formación premilitar que realizan su labor en el seno de los centros de enseñanza civil secundarios y universitarios. Estas instituciones —*The Cadets Corps, Royal Navy Units y los University Air Squadrons*— crean las bases tanto para la captación de personal para las Unidades Regulares como para la capacidad de movilización, constituyendo de hecho sistemas de generación de reservas de cuadros de mando.

En la Armada y en la Fuerza Aérea, los costes de mantener Unidades de Reserva dotadas con material de primera línea hicieron inviable su existencia ya en el decenio de los 50. Así, sus sistemas de reserva se configuran en exclusiva como entidades centralizadas en los que los reservistas, sea cual sea su procedencia, quedan destinados primordialmente a completar las plantillas de las Unidades Regulares existentes en tanto se produce la movilización y la consecuente dotación de nuevas Unidades activas. Existiendo un término legal de reserva obligatoria y recompensada para todos cuantos han servido de forma regular en los Ejércitos, los tres Servicios cuentan con diversos sistemas para mantener unas listas de personal de reserva voluntario al que se actualiza su entrenamiento de forma periódica a través de cursos intensivos. El sistema ha probado su eficacia, manteniéndose esas listas a través de diversos tipos de contratación en los tres Servicios y en el Cuerpo de los *Royal Marines*. Desde luego, es en el caso del Ejército de Tierra británico donde el denominado *Territorial Army* (TA) dispone de Unidades cuya orgánica operativa es apta para ser activada en breve plazo, completando y complementando a las Unidades regulares, en las primeras fases de la movilización operativa de los recur-

(26) Esta clara y concisa definición demuestra que, incluso en las naciones en las que la voluntariedad es un valor intrínseco en la prestación de los servicios militares en tiempos de paz, no se oculta el hecho históricamente demostrado por el que, en tiempos de crisis o de guerra, no existe otro recurso que recurrir a la *obligatoriedad* como mecanismo para ordenar y reforzar el esfuerzo bélico de una nación. La cantidad de coerción precisa para obtener los recursos humanos precisos de forma eficiente una vez decretada la movilización tenderá a ser inversamente proporcional al esfuerzo de cultivo de una conciencia de defensa nacional desarrollado en tiempo de paz en el conjunto de la población. Para el concepto político de fondo, vid. nota 20.

sos nacionales en tiempos de crisis. A la brillante actuación de la Reserva Naval durante la Guerra de las Malvinas en 1982, ha seguido un incremento de la frecuencia en las que estas Unidades de “fin de semana” han sido activadas con fines de entrenamiento y operativos en los últimos años. Este incremento está vinculado tanto a la persistente reducción de las plantillas totales de las Fuerzas Regulares como a las necesidades de realizar tareas de Apoyo Logístico en las diversas operaciones bajo mandato de la ONU desarrolladas a partir de la implosión de la Unión Soviética.

El apoyo de la sociedad civil en coordinación con las autoridades políticas y militares al conjunto de las organizaciones operativas de reservistas presentes en las Fuerzas Armadas británicas está coordinado dentro del sistema denominado TAVRAS (*Territorial, Auxiliary and Volunteers Associations*). Junto a los Cuerpos de Cadetes —de formación premilitar— y a las asociaciones específicas vinculadas a los Regimientos, Bases Navales y Escuadrones de la Fuerza Aérea, esa coordinadora de asociaciones constituye la red de apoyo social de las Fuerzas Armadas y a sus miembros. Su papel está reconocido institucionalmente de tal manera que son las entidades encargadas de auxiliar todos los procesos de reincorporación de los egresados de las Fuerzas Armadas en el mundo laboral civil. La dosis de corporativismo presente en ellas está adecuadamente compensado por su vinculación tanto con los Ayuntamientos y las asociaciones ciudadanas de carácter local y regional como con el denominado *National Employers Liason Committee*, organismo de enlace entre los intereses empresariales y el Estado que surte y controla las ofertas de empleo y las contrataciones laborales de los británicos.

El sistema de reservas británico es equivalente al denominado por Cohen en su tipología de servicios militares de 1985 como *sistema de milicia* (27). Tal como ha ocurrido en las organizaciones homólogas de los Estados Unidos, en el caso británico las necesidades políticas de proyección de fuerza militar han hecho que su propósito exclusivo de defensa territorial haya sido desbordado, aunque se mantenga la larga duración de los compromisos a tiempo parcial y discontinuo en la prestación de servicios militares. La SDR ha apostado decididamente por el refuerzo de la capacidad operativa y de proyección exterior de estas organizaciones aún mediando una disminución en el número de plazas a cubrir en el caso

(27) Vid. nota 22.

específico del TA. Este cambio en el sistema de reservas británico proporciona un ejemplo para sugerir que, posiblemente, estamos en puertas de un cambio en la percepción de los países punteros en cuestiones de Defensa en cuanto a lo que toca a la organización militar. Como se revelará al final de esta ponencia, ese cambio recuerda en algo al que dramáticamente se originó con la agresión napoleónica a los ejércitos de profesionales al servicio de las monarquías absolutistas.

Así, los costes de personal de los Ejércitos regulares compuestos exclusivamente por personal bajo contrato, unidos a los de adquisición y mantenimiento de sistemas de armas, de mando, control, comunicaciones e inteligencia de alta tecnología, obligarán a reducciones de plantillas en tiempo de paz. La sobrededicación —esto es, la irracionalidad del esfuerzo— exigida a los militares profesionales creará disfunciones entre los fines generales y los objetivos concretos previstos en función de los recursos disponibles. La comunidad de subsistemas tecnológicos entre los campos civil y militar facilitará el desarrollo de sistemas de prestación de servicios militares a tiempo parcial, tanto por individuos como por empresas, según especificaciones vinculadas con las especialidades y aficiones desarrolladas en la sociedad civil útiles al esfuerzo de Defensa.

Esta tendencia de solución, de lograr conciliar los intereses estrictamente militares con los intereses estrictamente civiles, podría solventar la problemática relación entre recursos humanos y materiales de uso castrense y sus costes en relación con los intereses sociales y productivos en las modernas sociedades post-industriales. Sin embargo, una ojeada a los problemas y soluciones actuales presentes en gestión de los recursos humanos para el servicio en las Fuerzas Armadas británicas acaso pueda permitir vislumbrar un futuro menos optimista que el planteado en teoría.

EL SERVICIO DE TROPA Y MARINERÍA COMO SISTEMA DE CARRERA MILITAR ABIERTA

El reclutamiento, la selección y la formación

Como es patente, el método de reclutamiento en las Fuerzas Armadas está basado en la voluntariedad y regido por un sistema complejo de oferta de empleo público, tendente a determinar las plazas vacantes según funciones y especialidades necesarias.

Al igual que está sucediendo en el conjunto de las sociedades post-industriales, la captación de individuos para la prestación de servicios militares en los rangos de tropa y marinería se está tornando extremadamente dificultosa en el Reino Unido. Por ello, se intenta que la tendencia a rebajar los requisitos específicos para superar la selección psico-técnica del personal previo al ingreso en filas sea frenada mediante la apertura de la oferta a nuevos grupos sociales hasta ahora no tenidos en cuenta en las especificaciones *de facto* establecidas por la tradición castrense y las costumbres sociales y nacionales. Cada vez más, las políticas de captación de personal del Ministerio de Defensa británico se dirigen a las mujeres y a las minorías étnicas del Reino Unido. La formulación *políticamente correcta* de campañas de reclutamiento dirigidos a tales grupos refuerza la conversión de la sociedad británica en una sociedad igualitaria en términos de género y multirracial, acorde con su estatus de sociedad post-industrial. Por esa vía, tal como ocurriera en el pasado con la prestación de servicios militares obligatorios, los derechos civiles, políticos y sociales plenos son reconocidos a los grupos afectados. La segregación en Unidades específicamente compuestas por mujeres, vetando la prestación de servicios de combate activo, o por grupos étnicos, tal como sucedía en la fase imperial del Reino Unido, carece de sentido.

Ello causa, cómo no, problemas de adecuación en el seno de las Fuerzas Armadas que obligan, incluso, a cambiar las pautas de comportamiento y disciplina en el seno de todas y cada una de sus Unidades. Sin embargo, estos no son más que una parte de los originados por el dilema general que supone intentar captar al personal más adecuado en competencia con la oferta civil de empleo, clave de la gestión en las organizaciones militares contemporáneas. La aceptación de personal inadecuado encarece y prolonga los plazos de instrucción militar básica y los de formación militar específica. El intento de atraer y retener en primera instancia al mejor personal posible supone, en sí mismo, un factor de encarecimiento al reconocerse la necesidad de incentivar mediante primas en efectivo tanto el alistamiento como los reenganches, tal como ya sucedía en el siglo XVIII.

La más importante novedad relacionada con la gestión de los recursos humanos en las Fuerzas Armadas del Reino Unido es el estudio para la posible *privatización* de la formación destinada a favorecer tanto el ingreso en las mismas como la reincorporación a la vida civil del personal de tropa y marinería egresado. Se supone que los déficits de formación previos a la opción de ingreso en las Fuerzas Armadas por parte de los aspirantes no

deben de ser cubiertos con la dedicación de personal y medios militares. Se considera preferible que, tanto para esa circunstancia como para la preparación para la reincorporación al mundo civil, esa tarea quede en manos de civiles, liberando al personal militar para la dedicación exclusiva a la instrucción y formación estrictamente militares. Incluso, en aquellas actividades vinculadas a especializaciones militares —como lo es el de la aptitud básica en salto paracaidista— la estimación de costes parece confirmar que deben de ser empresas privadas las que asuman la gestión de los medios precisos para proporcionar a los individuos esas capacidades de interés para la Defensa.

Retribuciones y compensaciones

Habitualmente, los contratos contienen una prima de enganche, un sueldo básico y una serie de complementos estimados en función de la especialización, la penalidad y el riesgo del servicio a realizar. A estos complementos se unen los de antigüedad y rango obtenido dando lugar para su cálculo a la existencia de siete bandas salariales desde el rango inicial de soldado o marinero de 4ª clase, a los equivalentes a los de Sargento Mayor y Contramaestre.

Desde 1971, el sistema de retribuciones y compensaciones pecuniaras de las Fuerzas Armadas británicas se establece tomando en cuenta los informes denominados *Armed Forces Pay Review Body* (28). Hasta su vigésima séptima edición (en adelante, XXVII AFPRB), de enero de 1998, han sido presentados ante el Parlamento para su discusión por el Primer Ministro sin solución de continuidad. Los nombres de los integrantes del comité encargado de realizarlo son públicos reconociéndose la presencia tanto de civiles como de militares. Su sistema de trabajo se basa en la realización de un análisis documental complementados con visitas a las Bases y Unidades en el propio territorio nacional y en las guarniciones exteriores (23 para este año) que sirven para facilitar a la comisión la realización de entrevistas con el personal interesado de todos los rangos (más de 200 este año) a propósito de sus salarios, gastos y condiciones de servicio. Desde su segunda edición, en 1973, estos informes son complementados por un suplemento que ajusta sus conclusiones en torno al mes

(28) *Review Body on Armed Forces Pay. Twenty-Seventh Report 1998. Chairman: Sir Gordon Hourston. Presented by the Prime Minister by Command of Her Majesty. January 1998.* En adelante, XXVII AFPRB.

de junio de cada año, haciendo posibles ajustes presupuestarios en función de las necesidades del Sistema de Defensa Nacional británico.

En el XXVII AFPRB se recogen desde el primer momento las quejas y el malestar extendidos entre todos militares entrevistados por el incumplimiento por parte del Gobierno en los años anteriores de varias de las recomendaciones de informes anteriores aceptadas por el Parlamento, en especial en lo tocante a los incrementos porcentuales de sueldos base (29). Sin embargo, pronto se descubre que además del desentendimiento político, existen poderosas "disonancias internas" que refuerzan el malestar en el seno de las Fuerzas Armadas británicas. Así, tras reseñar el análisis de 1.600 puestos de trabajo concretos desde el rango de soldado al de brigadier en los tres Servicios, el XXVII AFPRB concluye que:

... existen evidentes solapamientos entre las cargas de trabajos entre los diferentes rangos: incluso el mismo trabajo es desarrollado por personal con diferente rango. En el actual sistema, el sueldo está íntimamente ligado al rango. Esto implica que la gente que realiza el mismo trabajo aunque tenga rangos diferentes, recibe sueldos diferentes (30).

Ante esta situación, los autores del XXVII AFPRB creen que las prácticas de las políticas de personal en las organizaciones civiles pueden y deben ser aplicadas en las Fuerzas Armadas (31). Así, proponen conjugar los criterios salariales basados en el rango con los derivados, bien de una tabla de asignación de pagos por trabajo continuamente realizado, bien por el establecimiento de complementos salariales en cada nivel, que permitan que los individuos con diferente rango pero con el mismo trabajo sean remunerados de forma similar. Habiendo reconocido que el modelo a desarrollar se inspira en la experiencia de las organizaciones civiles, se reconoce que, con todo, en relación con la carga de trabajo asumida, los militares no reciben remuneración comparable con la que obtienen sus colegas civiles.

Sintomáticamente, al tratar el fenómeno de la sobrededicación exigida a los militares, las entrevistas de calidad realizadas permiten a los autores del XXVII AFPRB afirmar que:

(29) XXVII AFPRB, parágrafo 3, pg. 1.

(30) XXVII AFPRB, parágrafo 9, pg. 2.

(31) Vid. nota 30.

... Parte del personal señala que se encuentran de continuo desplazándose por exigencias operativas. Debemos afirmar que los actuales niveles de remuneración, en particular el factor X (complemento de operatividad), son insuficientes para compensar a muchos de los afectados. Si embargo, el personal en activo, prefiere una reorganización de la dedicación que se les exige antes que un incremento salarial. Como afirmó un suboficial, él no quiere ser un divorciado enriquecido y confuso... (32).

El XXVII AFPRB detalla 24 recomendaciones urgentes sobre reestructuración e incremento de sueldos y compensaciones para todos los militares que cubren aspectos generales de interés para todos los afectados como las dietas de desplazamiento o la dotación para subvencionar el alquiler de viviendas y garajes. El objetivo implícito de las mismas —favorecer el mejor ejercicio del trabajo militar a través de la satisfacción de las necesidades personales y familiares de los profesionales— es reconocido por la SDR de 1998 en su “90 Informe de Apoyo. Una administración para el personal”:

52. ... A través del proceso de consulta y evaluación (del AFPRB), podemos afirmar que la actual estructura de pagos es inadecuada para satisfacer las futuras necesidades del servicio. Aceptamos la aseveración del AFPRB por la que hay que establecer un nuevo sistema. Se están realizando los trabajos que nos permitan introducir una nueva estructura salarial en la que los sueldos individuales puedan incrementarse en cada rango de acuerdo con criterios claramente especificados; p. ej. Experiencia, cualificaciones profesionales y comportamiento satisfactorio. Esperamos que este sistema se establezca para el 11 de abril del año 2000.

53. Una bolsa salarial adicional deberá ser mantenido para atender las necesidades de reclutamiento y reenganche en grupos de especialidades específicas. Los detalles están siendo preparados para ser sometidos a la consideración del AFPRB en la búsqueda de un sistema simple, flexible y mejor.

Al cabo, la tendencia asumida por la documentación generada por los organismos de evaluación como el AFPRB demuestra que muchas de las estructuras consideradas como propias de la Institución militar tradicional terminan siendo incompatibles con el ejercicio de sus misiones específicas

(32) XXVII AFPRB, parágrafo 10, pg. 3.

en el seno de las sociedades post-industriales. La presión que en los individuos dedicados al oficio militar y en sus familias ejerce la comparación entre las condiciones de vida del entorno civil y las propias terminan constituyendo el factor fundamental para la determinación de las políticas de personal de los Ministerios de Defensa. En términos económicos, las recomendaciones del XXVII AFPRB suponen un incremento de costes de personal de un 4% sobre los gastos asignados en presupuesto corriente (33). Con todo, es el cambio cualitativo de las condiciones de vida personales y familiares el objetivo que se sugiere cubrir mediante esa petición de fondos adicionales.

Los periodos de compromiso y la formulación abierta de la carrera militar de la tropa y la marinería

Para la tropa y marinería, los términos mínimos de compromiso legal contratado oscilan entre los tres y los ocho años, habiéndose mantenido la posibilidad de rescisión de los contratos mediante el pago de *rescates* por parte del individuo que desea abandonar el servicio antes del tiempo contratado. El tiempo máximo establecido legalmente con carácter general para la obtención de pensión completa por la prestación de servicio en los rangos y clases de tropa y marinería es de 22 años; excepcionalmente, algunos individuos caracterizados por su gran experiencia y buen hacer permanecen en filas ejerciendo funciones militares de inspección logística en apoyo del mando hasta alcanzar, si lo desean y se mantienen aptos, la edad de jubilación legal para todos los británicos (34).

En el Reino Unido se ha mantenido clara la distinción entre oficialidad y tropa. Los suboficiales forman parte de la tropa y la marinería, siendo sólo posible la inclusión en los rangos de oficiales por *méritos de guerra*. A cambio de esta severa segregación burocrática y profesional, el candidato a formar parte de las Fuerzas Armadas británicas como soldado o marinero tiene ante sí un modelo de carrera militar abierta. Esta, para bien o para mal, se caracteriza esencialmente por una continua evaluación de las aptitudes profesionales desarrolladas por parte de sus superiores y sus iguales. Las opciones de ascenso están vinculadas a la demostración efectiva de esas aptitudes en los plazos de servicio contratados y forman parte de las contraprestaciones que incentivan el reenganche.

(33) XXVII AFPRB, parágrafo 8, pg. ix.

(34) Por ejemplo, individuos así reconocidos por su capacidades ejercen la responsabilidad de controlar el mantenimiento de todo el material de los Regimientos.

La movilidad social, en tanto que posibilidad de cambio del estatus originario del individuo, parece coartada por tal sistema si bien, entendida como profundización de las aptitudes de desarrollo personal y de superación de los obstáculos profesionales cotidianos, puede proporcionar un alto grado de autoestima, reconocido por el medio corporativo y social. Como tal sistema ha demostrado ser efectivo en el entorno castrense británico, siendo objeto de adopción en los países de su área de influencia política y social. La respetuosa veneración que se rinde a los suboficiales en las Fuerzas Armadas británicas, por parte de superiores y subordinados en la jerarquía militar, ha llevado a muchos de sus compatriotas a considerar que *ellos son la clave del sistema de Defensa británico*.

Sin embargo, como se ha apuntado más arriba, uno de los mayores problemas con los que han de contar los gestores de recursos humanos de las Fuerzas Armadas británicas es el de la competencia del mercado civil en la captación del personal cualificado preciso. Esto se demuestra por el hecho de que el objetivo de plantillas totales de las Fuerzas Armadas británicas para 1997 se cubre sólo en un 95%, siendo el déficit en personal entrenado de un 4'5%. Este déficit afecta primordialmente a los rangos inferiores de la Tropa y Marinería, seguido de los de la joven Oficialidad; por el contrario, se comprueba que existe un exceso de tenientes coroneles, coroneles y brigadieres (35). Por funciones y especialidades se anotan como escasamente cubiertas las siguientes:

- Armada e Infantería de Marina: ingenieros, mecánicos, infantes de marina y escribientes.
- Ejército: armas combatientes, operadores de telecomunicaciones, mecánicos, técnicos y asistentes.
- Fuerza Aérea: Controladores de combate, controladores de tráfico aéreo, armeros, mecánicos y técnicos en equipos de seguridad, calibración y sanidad (36).

La reincorporación a la vida civil

Al término de los periodos de vigencia de los contratos cabe la renovación de los mismos, mediando la evaluación del rendimiento del individuo. Caso de que ambas partes decidan no renovarlos, está previsto el apoyo indirecto del Ministerio de Defensa para cubrir las necesidades de reincor-

(35) XXVII AFPRB, parágrafo 18, pg. 5.

(36) XXVII AFPRB, parágrafo 19, pg. 5.

poración a la vida civil. Este apoyo indirecto, que básicamente se establece a partir de la emisión de certificados oficiales sobre las capacidades de interés laboral civil desarrolladas por los egresados aparenta ser insuficiente para captar a personal apto y/o suficientemente cualificado en un primer reclutamiento.

Todas las redes de apoyo social a las Fuerzas Armadas descritas más arriba colaboran con las Unidades Regimentales —en el caso del Ejército de Tierra— y los organismos centralizados del Ministerio de Defensa con el auxilio de las agencias estatales de gestión de empleo disponible para proporcionar puestos de trabajo a los egresados de las Fuerzas Armadas. Gracias a ello, el periodo en que estos sufren la situación de paro es menor que la del conjunto de los británicos. Sin embargo, esta ventaja no parece ser suficiente incentivo para optimizar la recluta.

Las referencias que en declaraciones públicas y en documentos oficiales se realizan desde el Ministerio de Defensa británico apuntan a la posibilidad de que el Reino Unido termine por adoptar plenamente —con los costes que ello implica— los criterios de contraprestación que en los Estados Unidos permitieron mejorar la calidad de la recluta bajo contrato y los mecanismos de retención de los alistados.

El acceso a la enseñanza superior de calidad —que en los países de cultura anglosajona no está suministrada por el Estado para todos sus ciudadanos— es el mejor incentivo para conseguir que los individuos más aptos procedentes de entornos sociales desfavorecidos vean en el servicio en las Fuerzas Armadas un instrumento de *movilidad social* y de *cambio de estatus* personal. De la actual situación de los Cuerpos de Cadetes británicos, la compensación económica mínima que se otorga a los estudiantes por consentir en adquirir formación premilitar y optar a figurar en las Listas de Oficiales de la Reserva de no ingresar en las de Oficiales Activos, podría transformarse, de adoptar el incentivo *educación superior* para la recluta de Tropa y Marinería, en un bono de estudios que incrementaría los costes de gestión de los recursos humanos del Ministerio de Defensa. Los compromisos a diseñar bajo esos criterios podrían alterar, complementariamente, las normas que limitan la *movilidad corporativa interior* facilitando el acceso a los Cuerpos de Oficiales a los individuos más destacados de las clases de Tropa y Marinería a través de esa nueva bonificación por razón del servicio castrense.

DE UN CASO CONCRETO A UNA PROSPECTIVA GENERAL

El ejemplo de las Fuerzas Armadas británicas denota un factor poco tratado ante la opinión pública, cuando se propagan las bondades del reclutamiento de Tropa y Marinería bajo contrata en las condiciones que dictan las sociedades post-industriales. En medios académicos parece ser mayoritaria la opinión de que se están constituyendo, por tanto, *ejércitos postmodernos* debido a que:

Todos esos cambios en el entorno (social) y las funciones (militares) se traducen en la estructura organizativa. La estructura de los ejércitos del futuro será parecida a las de muchas multinacionales. Serán organizaciones virtuales: descentralizadas, con unidades y reservas pequeñas pero con gran autonomía para tomar decisiones y manejar tecnologías sofisticadas. Serán estructuras matriciales coordinadas por sistemas de información y comunicación complejos. Muchos servicios que precisen los militares se subcontratarán. Las interconexiones entre la esfera pública y privada serán mayores y las fronteras menos claras (37).

Es bastante probable que esa predicción —en la que un ideologizado historiador de lo social reconocería cierta reedición tecnocrática de fenómenos de *enfeudamiento*— resulte certera. La moderna tecnología bélica obliga a que los usuarios de los modernos sistemas de armamento y apoyo serán técnicos muy cualificados cuyo valor en el mercado de empleo civil es muy apreciado. La formación de tales técnicos en le seno de los diversas Fuerzas Armadas siempre ha requerido de sistemas de retención del personal basados tanto en la coerción como en el dinero. En ambos casos, los costes directos e indirectos se incrementan. La preocupación *tecnocrática* por dar solución, como la apuntada por el texto académico citado, a los problemas que esa realidad crea en los gestores de recursos humanos militares hace olvidar el problema planteado —y no resuelto por ningún sistema de reclutamiento en tiempo de paz— que subyace en el fondo de las relaciones entre las sociedades y los ejércitos que las protegen.

(37) TORRENTE, Diego. "La reconversión militar. La reestructuración industrial y organizativa de la defensa en la post-guerra fría". Comunicación al VI Congreso Español de Sociología. Grupo 13: Fuerzas Armadas, Seguridad y Resolución de Conflictos. Original mecanografiado, pg. 12.

Así, en fecha tan temprana como 1967, Kenneth Boulding, en su artículo "The impact of the Draft in the Legitimacy of the National State", avisaba en referencia a este aspecto concreto de la cuestión que:

El intento de mejorar el reclutamiento obligatorio para hacerlo más aceptable puede todavía prevenir la reevaluación radical del mismo sistema de defensa nacional unilateral vigente. Estamos muy cerca del momento en el que el único camino para preservar la legitimidad del Estado nacional será que éste abandone gran parte de su poder. El problema del reclutamiento obligatorio es sólo un aspecto más de un drama mucho más amplio (38).

Una primera consecuencia de esa situación fue reconocida por Sir Michael Howard en 1976, cuando la posibilidad de crisis del Estado contemporáneo, tanto en sus variantes democrática como totalitaria, aparecía públicamente como lejana. El apoyo político, tanto a las corrientes pacifistas en Occidente junto como a la fuerte tendencia a la profesionalización y tecnificación absoluta de los Ejércitos, dio pie a que el papel del combatiente empezara a ser minusvalorado en las sociedades occidentales, arrastrando con ello las capacidades de movilización militar efectiva de las poblaciones sujetas a amenaza. Ese es el sentido de la advertencia de Sir Michael Howard por la que:

Nada ha ocurrido a partir de 1945 que indique que la guerra, o la amenaza de la guerra, no sigue siendo un instrumento efectivo en la política del Estado. Contra esos pueblos que ya no están preparados para defenderse por sí mismos, ciertamente podría ser muy efectiva (39).

La segunda, cuando estaba ya en marcha el proceso de implosión de la Unión Soviética, está implícita en el párrafo con que Ernst Gellner cerró en 1988 su libro *El arado, la espada y el libro*, editado en castellano en 1992, en un tono que evidentemente recuerda al mejor Clausewitz:

La esfera de la coerción, de la política, es la que reviste una importancia crucial en la actualidad. Al contrario de lo que afirman las dos ideologías principales nacidas de la edad de la transición (las alternativas nacional-racista y comunista) el orden político no puede ser disminuido ni mandado a la perrera; tampoco desaparecerá por sí

(38) BOULDING, Kenneth. "The Impact of the Draft on the Legitimacy of the National State", en TAX, Sol (Ed) *The Draft: A Handbook of Facts and Alternatives*. Chicago, 1967. Pgs 191-196. Cita en pg. 196.

(39) HOWARD, Michael. *La guerra en la historia europea*. Fondo de Cultura Económica. México. 1983, pg. 248. (Ed. orig. inglesa de 1976).

sólo. Ha surgido una nueva clase de necesidad de coerción o refuerzo de las decisiones. La nueva economía acomodada requiere de una enorme infraestructura, complicada e indivisible en su mayor parte. Las decisiones estratégicas tomadas con respecto a su disposición y forma afectan a extensas poblaciones por largos periodos de tiempo, a menudo de manera irreversible. Esa infraestructura no se genera de manera espontánea sino que requiere atención y servicio constantes,... Estado es en principal medida el nombre que ahora se da al racimo de agencias encargadas de cumplir con ese papel. Cómo podrá ser organizado y controlado en condiciones caracterizadas simultáneamente por la ausencia de premisas morales y por una gran libertad económica: ésta es la pregunta (40).

La necesidad de Ejércitos —uno de los grupos de agencias estatales— permanece. A los riesgos que entrañan las diferentes modalidades de *desnacionalización* de los mismos— cuya descripción y análisis escapa al objetivo de esta ponencia— se unen los generados por las condiciones sociales en y, desde, las que hoy se desarrolla el oficio militar en toda su jerarquía.

Así, Sir Michael Howard, en una sugestiva conferencia impartida en 1994 en el *US Army War College* titulada *A How much can technology change war*, reiteraba sus tesis sobre la importancia de las estructuras sociales en la evolución de la guerra y del combate desde la era agrícola hasta el mundo post-industrial a lo largo de los siglos,. A renglón seguido apuntaba que, en esencia, “Mientras que la guerra parece cambiar, permanece tal como la definiera Clausewitz, al igual que el camaleón, que por mucho que cambiara de color, seguía siendo siempre el mismo animal”. Para Howard, la esencia de la guerra ha sido y sigue siendo el enfrentamiento físico entre combatientes al que la tecnología, incluso en el ámbito de la *guerra total*, sólo alteraba su potencias y procedimientos. Tras culminar su análisis señalando la persistencia de valores y actitudes agrarios —es decir, heroicos— en muchos ejércitos y sociedades en desarrollo que habrían sido la base de derrotas, como la de Vietnam, y de victorias incompletas, como la de la Campaña del Golfo de 1990-91, para los ejércitos de la era post-industrial, se preguntaba:

¿Puede la futura tecnología ser capaz de eliminar enteramente la necesidad de fuerzas armadas para las sociedades occidentales,

(40) GELLNER, Ernst. *El arado, la espada y el libro. La estructura de la historia humana* México. FCE. 1992, pg 249.

cuyos ciudadanos puedan ser puestos en situaciones donde no deban sólo matar sino incluso aceptar el riesgo de resultar muertos, incluso en gran número?; ¿podrán las sociedades post-industriales aceptar esto?. En última instancia, ¿podrá la tecnología cambiar lo que hasta ahora ha sido la esencia de la guerra? (41).

Es posible que los británicos sólo estén un poco más avanzados que nosotros en ese dramático proceso en el que los Estados pierden su legitimidad y su poder práctico, los Ejércitos se atomizan internamente al tiempo que se diluyen en organizaciones multinacionales —tengan estas carácter público o no— y las sociedades y sus individuos viven una gran ilusión: la de creer que por pagar a otros para que arrosten los riesgos del combate sus vidas ganaran en calidad y en dignidad. Si no un Napoleón, dos o más Pol Pots, dotados con medios de destrucción mínimos en comparación con los arsenales estatales hoy acumulados, podrían romper el espejismo.

(41) HOWARD, Michael A How much can technology change war. SSI-USAWC. 1994. <http://carlisle-www.army.mil/usassi/ssipubs/94/2hist/2histp.htm>.

CAPÍTULO SÉPTIMO

APUNTES SOBRE EL NUEVO MODELO DE FUERZAS ARMADAS EN FRANCIA

APUNTES SOBRE EL NUEVO MODELO DE FUERZAS ARMADAS EN FRANCIA

Por CARLOS ECHEVARRÍA RODRÍGUEZ

INTRODUCCIÓN

La proximidad cultural, geográfica y militar con Francia, el país Mediterráneo que inició en Junio de 1996 el proceso de profesionalizar sus Fuerzas Armadas, confiere un especial interés a su análisis. De toda la documentación francesa analizada, unos de los planteamientos más claros y coherentes de la reacción de una parte del estamento militar lo ejemplifica, a mi juicio, un trabajo del General de División Jean René Bachelet (1). Según este autor, "las profundas transformaciones que afectan al dispositivo de defensa de su país, y más específicamente al Ejército de Tierra, no son generalmente apreciadas en sus justas perspectivas".

Las inscribe en el hilo de las reestructuraciones crónicas de los últimos decenios, con una brusca aceleración en los años noventa, correlativa al fin del mundo bipolar. Considera que se trata de una verdadera empresa de "refundación".

(1) BACHELET, Jean-René (1997). L'armée nouvelle: les enjeux d'une mutation historique. *Défense Nationale*. N.10. La desaparición del servicio militar obligatorio entraña, a su juicio, dos consecuencias importantes: una necesaria *reconfiguración* en profundidad, con un esfuerzo de reclutamiento sin precedentes a sostener en el tiempo, y una *redefinición* de los fundamentos filosóficos y morales de un oficio, el de soldado, que más que cualquier otro está demandando sentido y que considera un componente esencial de la identidad nacional.

Hemos dividido el trabajo en tres partes fundamentales: En la primera, denominada "modelo sociológico" intenta describir los esfuerzos realizados en el país vecino para mantener la relación entre ciudadanía y defensa. En la segunda parte, se abordan los problemas de la reestructuración militar: modelo técnico. En la tercera parte, se aborda el debate presupuestario como consecuencia de la Ley de programación militar: modelo presupuestario.

Para cada una de estas partes se han desarrollado algunos puntos de los debates que el desarrollo de los tres aspectos, que hemos denominado "modelos", han producido tanto en el ambiente civil como en el militar.

Se añade una breve aproximación histórica y, al final del trabajo, se intenta concluir con unas breves reflexiones sobre la aplicabilidad de los modelos a la situación española.

APROXIMACIÓN HISTÓRICA

Desde que finaliza la Segunda Guerra Mundial, Francia se propone recuperar un protagonismo en la esfera internacional basado, en una sólida economía, una adecuada gestión diplomática y contar con unas Fuerzas Armadas bien dotadas.

Casi veinte años más tarde, en Noviembre de 1962, finalizando las disgresiones sobre la guerra colonial en Argelia, el General de Gaulle decide una amplia reforma de las Fuerzas Armadas. Uno de los objetivos era dotarlas de una "Force de Frappe" estratégica con capacidad nuclear, así como una potente Industria de Defensa con vocación de exportar.

Desde los años sesenta, la financiación de la Defensa Nacional se ha venido materializando por medio de leyes de programación cuatrienal. A partir de 1970 se emprendió la modernización de las fuerzas convencionales en paralelo con los planes nucleares. En la Ley de 1977, aparte de los créditos de nuevas inversiones, así como de los gastos de funcionamiento y mantenimiento del material, se incluyen los créditos de personal, con lo que abarca una planificación completa de previsiones financieras.

A principio de los años noventa, la evolución de los acontecimientos internacionales convierte en inadecuada la ley 1990-1993. Es necesario esperar a la publicación del Libro Blanco de la Defensa en 1994 sobre el que se basó la Ley de programación 1995-2000. Debe destacarse la importancia de los presupuestos de Defensa en Francia, que representa-

ban aproximadamente el 3,3% del P.I.B., con un valor superior a cuatro veces el presupuesto de Defensa de España.

Tras las elecciones de mayo de 1995, el nuevo gobierno reduce ligeramente los presupuestos de Defensa y deja en suspenso la Ley de programación. En Febrero de 1996, el Presidente Chirac estableció las bases de un nuevo sistema de defensa con los objetivos de reducir y profesionalizar las Fuerzas Armadas. Como consecuencia, crea un Comité Estratégico, que preside el Ministro de Defensa, para estudiar y proponer una nueva Ley para el periodo 1997-2002. El Comité realiza inicialmente cinco estudios:

- Modernización de la Fuerza de Disuasión.
- Adaptación de las Fuerzas Convencionales
- Profesionalización y futuro del Servicio Nacional
- Reestructuración de la industria de defensa
- Modernización de la gestión del Ministerio.

EL MODELO SOCIOLÓGICO

El nuevo Servicio Nacional en Francia

El proyecto de Ley aprobado por el Gobierno el 20 de Agosto de 1997 para cambiar la legislación del Servicio Nacional, que en Francia no ha sido solamente una forma de reclutar soldados, sino que se considera ha servido a lo largo de un siglo para forjar la cohesión del país, surge como consecuencia de la "profesionalización" de las Fuerzas Armadas.

El Decreto nº 98-180, de 17 de Marzo de 1998, reforma el Servicio Nacional. Los textos definen las nuevas relaciones entre la Defensa y los ciudadanos y, en particular, asegura la posibilidad de volver al Servicio Militar obligatorio. Crea también los nuevos contactos entre los jóvenes y el sistema de defensa de su país. Estas relaciones renovadas parten de la creencia de considerar el deber cívico como uno de los mayores pilares de la sociedad democrática, y considerar el voluntariado y la asunción de responsabilidades como un valor esencial en el espíritu de defensa.

De acuerdo con la tradición francesa, la solución adoptada combina los siguientes elementos: el censo, la llamada de preparación para la defensa, y el voluntariado.

El Censo

Todos los franceses desde la fecha que alcanzan la edad de 16 años y hasta el fin del mes siguiente, deben inscribirse en el ayuntamiento donde se encuentren domiciliados con una declaración donde se menciona su estado civil, residencia y su situación familiar, escolar, universitaria o profesional, fundamentalmente con vistas a su participación en la llamada de preparación para la defensa y, llegado el caso, para el juramento a la bandera.

Los Ayuntamientos pondrán en antecedentes a los censados de la obligación que tienen hasta la edad de 25 años de dar a conocer a la oficina del servicio nacional, todo cambio de domicilio o residencia superior a cuatro meses o de situación familiar o profesional. A los jóvenes se les provee de un certificado del censo, que a partir del 2001 será también obligatorio para las mujeres. Entre los 16 y los 25 años tienen que presentar obligatoriamente este certificado para optar a exámenes y concursos públicos o para tener accesos a contratos con empresas públicas.

La llamada de preparación para la defensa

Se efectúa en las fechas previstas en las convocatorias individuales enviadas por el Ministerio de Defensa a los franceses censados. El aviso afectará tanto a los varones como a las mujeres a partir del 1 de Enero del año 2.000.

Existe un pre-aviso con tres fechas de posible participación antes de que el ciudadano cumpla 18 años. Las personas interesadas deben responder en los treinta días siguientes indicando la fecha elegida. En caso de no haber respuesta, la administración puede fijar la fecha de convocatoria. La convocatoria incluye una indemnización de desplazamiento así como alimentación proporcionada por el Ministerio de Defensa.

El proyecto inicial se denominaba "encuentro ciudadano" y tenía una duración de cinco días, por lo que al verse reducido puede haber perdido algunos objetivos anteriormente previstos. Se valora como un momento trascendente de encuentro entre la nación y la juventud. El principal objetivo es hacer patente que los ciudadanos pertenece a una colectividad y que el país los necesita. Se concede importancia a este encuentro de jóvenes de diferentes orígenes, ofreciendo una orientación e información que completa la instrucción pública recibida en la escuela y que debería continuar a lo largo de su vida a través de los compromisos ciudadanos.

La llamada de preparación para la defensa es de la responsabilidad del Ministro de Defensa. La concepción y organización de la jornada está confiada a una Comisión de los tres Ejércitos. El planteamiento inicial parte de grupos de cuarenta jóvenes. Se pretende que los jefes de Cuerpo desarrollen un importante papel en el desarrollo del programa. La base anual serán unos 800.000 jóvenes. Los días elegidos son los sábados y miércoles, y se tienen previstos 300 Centros repartidos por todo el territorio. La capacidad de cada Centro será de uno a tres grupos por jornada. El 90% de los Centros serán militares.

El voluntariado

Se define como un compromiso, una adhesión personal que concilia la responsabilidad colectiva y la libertad individual, y que responde a motivaciones de generosidad y de solidaridad. Se puede solicitar entre los 18 y los 30 años de edad, con una duración de nueve a veinticuatro meses y tres variantes.

- Defensa, seguridad y prevención.
- Cohesión social y solidaridad, al servicio de la población, y fundamentalmente de los disminuidos. Está previsto que se realice inicialmente en el seno de asociaciones y organismos públicos.
- Cooperación internacional y ayuda humanitaria en países en desarrollo.

Las actividades de voluntariado no deben ser indispensables para el organismo que los acoge, bien sea la Administración, una asociación o una empresa. Las actividades de voluntariado no se consideran un empleo, su principal objetivo es dar una oportunidad a los jóvenes que lo deseen de participar en un proyecto colectivo, siendo ésta la razón por la que pueden recibir el reconocimiento de la nación. Percibirán por ello una remuneración mensual.

Los Ejércitos, aunque sean profesionales, dispondrán de voluntarios según el nuevo modelo de Servicio Nacional. La Ley de Programación Militar tiene previstos unos diez mil puestos que abarcan tanto aspectos operativos como científico-técnicos. El voluntariado puede ser la puerta para una decisión posterior de incorporación a las Fuerzas Armadas.

La novedad que supone el nuevo Servicio Nacional, necesita un tiempo para poder ser evaluada con detenimiento. Para algunos significa una reforma de la sociedad, con la propuesta de una renovación de los lazos que unen a la nación con los ciudadanos. Esta parece ser una constante

en las inquietudes de ciertos sectores de la sociedad francesa tanto civiles como militares.

La enseñanza de la "Instrucción Cívica"

La Ley que reforma el Servicio Nacional ha establecido como obligatoria la enseñanza de "los principios de la organización de la defensa nacional y de la defensa europea en el marco de los programas establecidos para la enseñanza de segundo grado del primero y segundo ciclo" (artículo L 114-1). La misma precisa que tales enseñanzas tienen por objeto el reforzar el vínculo entre las fuerzas armadas y la nación, sensibilizando a la juventud con sus deberes de defensa.

Es la primera vez que hace obligatoria la enseñanza de una materia y precisa tanto el contenido como la fecha de iniciación, que será en el año escolar 1998-1999. Los temas de defensa son estudiados desde 1985 con la reforma del Ministro Chevenement dentro de los programas de educación cívica. En la Educación Básica los alumnos estudian las reglas elementales de la vida democrática, el lugar de Francia en el contexto mundial, las fuerzas armadas y la defensa nacional, la paz, la bandera y el himno nacional. Los grandes hechos de la construcción de la nación son evocados en las clases de historia. En el *College* y en las clases de quinto, son abordados los temas de la defensa interior, teniendo como temas de estudio, la seguridad y la seguridad desde el punto de vista policial. En clases de "troisième", los programas actualmente en vigor contemplan temas como: la independencia nacional como condición de la democracia, y el espíritu de defensa como garantía de la paz. Los alumnos deben hacer además ejercicios en los cuadernos de trabajo dirigidos. En el *Licée* también se abordan algunos contenidos del tema.

El debate

Existe un amplio debate sobre la "instruction civique". El problema, hasta ahora, estaba centrado en que los programas de educación cívica estaban mal desarrollados por los profesores por dos razones esenciales. Por una parte, no existía como materia independiente. Es importante que la educación cívica sea una materia completa, dotada de un horario y con un profesor encargado de impartirla. Anteriormente, tendía a ser sacrificada por problemas de exceso de contenido y horarios. Con el nuevo programa, tendrá una media hora por semana.

El segundo problema es que la educación cívica no existe tampoco como materia universitaria. El profesor no suele descubrirlo más que en el centro de formación de magisterio. Puede haber una tendencia a ignorar la educación cívica porque los manuales existentes no son nada atractivos.

La enseñanza específica de los temas de Defensa ocupará cuatro o cinco horas en el nivel de tercero. Se tratará fundamentalmente de dar los conocimientos precisos, dos o tres mensajes importantes, y explicar el sentido del censo y de la jornada de preparación para la defensa.

Esta enseñanza debería desembocar años más tarde en una reflexión más profunda. Los temas de defensa, son materia universitaria desde mediados de los años setenta y existen reflexiones serias sobre diversos aspectos que podría considerarse, como: la función del Estado, la contienda y el uso de la fuerza, sobre el espíritu de defensa y de resistencia, el empleo de la fuerza para preservar la libertad, la unión entre seguridad y libertad etc.

Se considera por algunos autores que si la defensa es una institución del Estado como otra cualquiera, tiene siempre una particularidad "es la institución de la conservación de los derechos y del territorio sobre el cual se ejercen y, en fin, de la supervivencia misma" (General Henri Paris).

Se considera, por otro lado, que los medios pedagógicos pueden fabricarse sin una gran dificultad pues existe una experiencia y una documentación suficiente y adecuada.

Un protocolo Educación-Defensa definirá una serie de acciones para la formación de los docentes, las relaciones entre ambas instituciones y las contribuciones que puede aportar la Educación a la formación del personal de Defensa. No obstante, la experiencia de relación entre ambas entidades está cargada de dificultades.

A juicio del General Henri Paris el restablecimiento de la instrucción cívica es posible y útil. Depende de su adaptación a las mentalidades actuales. Para este autor sería adecuado adoptar unos programas que se abstengan de toda intención moralizadora.

La lucidez exige hacer de esta disciplina una materia completa, enseñada en secundaria por unos profesores específicos, ligada a una puntuación de examen, en caso contrario será considerada como menor. Una buena fórmula reside en un programa sobre las instituciones de la república, con una parte práctica. La escuela, el instituto

y la familia estarán interesados en una enseñanza sobre la Seguridad Social, los impuestos, los derechos constitucionales, la organización de la defensa, el derecho laboral, etc. De lo contrario, será relegada dentro de unos programas siempre recargados.

Una información sobre la ciudadanía y la defensa que abarque cinco días o una sola jornada está amenazada inevitablemente de tener consecuencias falibles.

La ciudadanía y la defensa están indisolublemente ligadas. Es un hecho que forma parte de las instituciones democráticas. La pérdida de la conciencia de defensa no es más que el debilitamiento de la conciencia de ciudadanía.

El debate puede explicitarse en el resumen de la obra *Deba sur le service national* entre Pierre Messmer y Jean-Pierre Chevènement donde se emiten dos opiniones.

Se puede considerar que las relaciones fuerzan armadas y la nación, no son un problema, ni tampoco una preocupación, porque es suficiente que los franceses tengan una buena imagen de sus fuerzas armadas y confíen en el poder político que las dirige. El ciudadano pagará esta prima de seguro y no se preocupará de más. En este caso se puede preguntar sobre la utilidad de la jornada de preparación para la defensa y podrá ser vista esencialmente como una jornada de reclutamiento. Se puede pensar que la suspensión del servicio militar obligatorio es de hecho una abolición y que es inútil gastar dinero en mantener una ficción.

O bien se puede estimar que la relación fuerzas armadas y la nación forman parte del patrimonio republicano, puede ser un monumento histórico pero que lo franceses le tienen un gran afecto y que se sentirán privados de una parte de sí mismos si pierden el derecho a ser el último escudo de la seguridad del territorio y de sus valores. Después de todo no existen muchas circunstancias donde un ciudadano ordinario se sienta necesario, absolutamente necesario. Si se descarta su participación en la defensa de su país, será un atentado a la soberanía de la nación, la pérdida de un derecho y de un deber de ciudadanía, de una reducción de la democracia.

EL MODELO TÉCNICO

El modelo de fuerzas armadas profesionales, que debería estar completado en una primera fase para el año 2002, presupone una reducción

importante, tanto en tamaño como en menor medida en presupuesto (ver cuadro 1).

El Ejército de Tierra pasará de 239.000 militares a 136.000, con una reducción del 43%. El número total de Regimientos pasará de los iniciales 129 a 85, con una reducción aproximada de un tercio.

La Armada pasará de 63.800 militares a 45.000, con una reducción del 29%. Se organizarán una fuerza oceánica estratégica, una fuerza de proyección aeronaval y una fuerza submarina.

El Ejército del Aire pasará de 89.200 militares a 63.000, con otra reducción del 29% pero con una menor incorporación de personal civil que en la Armada, aunque mayor que el Ejército de Tierra.

Los datos sobre personal civil pueden mover a una reflexión sobre el nuevo modelo.

El Ejército de Tierra pasará de 32.400 civiles a 34.000, lo que numéricamente representa un ligero aumento de aproximadamente el 2%. No obstante, se pretende una reestructuración de puestos de trabajo y plantillas. Por el contrario la Armada pasará de 6.600 civiles a 11.000, lo que representa un aumento del 167% sobre la plantilla actual. En un nivel intermedio, el Ejército del Aire pasará de 4.900 a 7.000 empleados civiles, lo que representa un 143% de aumento sobre la plantilla actual de personal de estas características.

Desde el punto de vista del material podemos destacar los siguientes datos:

- El Ejército de Tierra reduce a menos de la mitad los carros pesados, pasando de 927 a 420 con una reducción del 55%, pero mantiene el mismo número de carros ligeros (350), así como de Helicópteros (340).
- La Armada reduce un 21% sus buques (pasando de 101 a 80), independientemente de los submarinos nucleares, así como un 33% sus aviones de patrulla marítima que pasan de 33 a 22 aparatos.
- El Ejército del Aire reduce un 25% sus aviones de combate, pasando de 405 a 300, así como un 40% los aviones de transporte, pasando de 86 a 52.
- La Gendarmería tiene un aumento desde los 92.230 militares actuales a 95.600, lo que represente un crecimiento de más de 3.000 hombres, así como duplica su personal civil pasando de los 1.220 iniciales a 2.300.

CUADRO 1

	1995	2002
Ejército de Tierra	239.100 militares 32.000 civiles Total: 271.000	136.000 militares 34.000 civiles Total: 170.000
	9 divisiones / 129 regimientos 927 carros pesados 350 carros ligeros 340 helicópteros	4 fuerzas / 85 regimientos 420 carros pesados 350 carros ligeros 340 helicópteros (25 "Tigre")
Armada	63.800 militares 6.600 civiles Total: 70.400	45.500 militares 11.000 civiles Total 56.500
	101 buques (SNLE aparte), de los cuales: 2 PA y su grupo aéreo 6 SNA, 7 SMD y 15 fragatas de 1ª clase. 314.000 toneladas 33 aviones de patrulla marítima.	80 buques (4 SNLE aparte), de los cuales: 1-2 PA y su grupo aéreo (con 3 Hawkeye) 6 SNA, 14 de 1ª clase y 4 LPD. 234.000 toneladas. 22 aviones de patrulla marítima.
Ejército del Aire	89.200 militares 4.900 civiles Total: 94.100	63.000 militares 7.000 civiles Total: 70.000
	405 aviones de combate 86 aviones de transporte 11 aviones de reaprovisionamiento en vuelo C135 101 helicópteros	300 aviones de combate 52 aviones de transporte 16 aviones de reaprovisionamiento en vuelo. 84 helicópteros.
Disuasión nuclear	18 misiles nucleares S3D (en silos en el Plateau d'Albion)	(Se suprimen)
Gendarmería	92.230 militares 1.220 civiles Total: 93.450	95.600 militares 2.300 civiles Total: 97.900
Servicios comunes (*)	18.130 militares 29.780 civiles Totales: 47.910	12.600 militares 27.000 civiles Totales: 39.600
Efectivos Totales	502.460 militares 74.900 civiles Total: 577.360	352.700 militares 81.300 civiles Total: 434.000

SNA: Submarino Nuclear de Ataque **SMD:** Submarino Diesel convencionales.

SNLE: Submarino Nuclear Lanza-misiles. **PA:** Portaviones

(*) Incluye al Cuerpo Médico, de Farmacia, Ingenieros de Armamento, Ingenieros Técnicos de Armamento, Intervención, etc.

El debate

¿Qué significado podemos darle a estos datos desde el punto de vista interno de las Fuerzas Armadas Francesas?

El primero de ellos es, que la reducción afecta fundamentalmente al Ejército de Tierra. El segundo sería analizar si la estructura real final, cumple las cuatro grandes funciones de la evolución de las amenazas previstas en su plan estratégico:

- La disuasión, que se va a mantener, aunque ligeramente reducida.
- La proyección, que concentra la mayor parte de las Unidades.
- La prevención, que constituye una nueva prioridad.
- La protección, que evoluciona de acuerdo con la seguridad interior.

Desde el punto de vista psico-sociológico la mayor preocupación sobre el futuro debe concentrarse sobre el Ejército de Tierra tanto porque existirá una dependencia de las otras fuerzas armadas, fundamentalmente en la función de proyección, como por la fuerte reestructuración que debe enfrentar.

El nuevo concepto de protección implica que mientras que las FAS deben mantener sus misiones de seguridad del territorio nacional de Francia, como la vigilancia y control aéreo y marítimo, el apoyo los servicios públicos y la intervención en caso de crisis grave a petición de la autoridad civil, pero también con nuevas misiones en respuesta a nuevas amenazas. Estas afectan, fundamentalmente, a la seguridad pública, algunas de carácter extremadamente violento como el terrorismo, las drogas o el tráfico ilegal. En el campo terrestre la Gendarmería, con la policía, asumirá las misiones de seguridad. Cuando se considere necesario el concurso de las fuerzas armadas, cada zona de defensa tendrá prioridad en la utilización de los medios. La mayor movilidad de las fuerzas terrestres facilitará el equilibrar los medios disponibles.

La reducción de cuadros de mando del Ejército de Tierra

Concentrándonos en el Ejército de Tierra, podemos observar que el proyecto contempla la mayor reducción de efectivos de oficiales y suboficiales, como era lógico esperar. Durante seis años (1997-2002) pasará de 74.105 a 66.445, es decir, una reducción de 7.660 cuadros de mando. Estos afectarán a 1.381 puestos de oficial y 6279 puestos de Suboficial. Esta distribución irá acompañada por un aumento progresivo de la tasa de encuadramiento, que llegará a ser casi del 50 por ciento frente al 31 por

ciento del que parte. Esto quiere decir que casi la mitad del Ejército de Tierra serán mandos de nivel oficial o suboficial, con un posible deterioro de funciones.

Otra dificultad que tendrá que superar el citado Ejército, consistirá en la obligación de mantener los flujos de reclutamiento indispensables para un buen funcionamiento futuro. Al mismo tiempo, tendrá que incitar la salida a un número suficiente de cuadros de mando.

Para ello, debe evitar la aparición de promociones de efectivos muy reducidos que lleven a un sub-encuadramiento en partes de la pirámide de edad así como a una fuerte ralentización de los ascensos.

La importancia de la salida anticipada hace que sea el principal destinatario del presupuesto de los fondos de adaptación para la profesionalización.

Algunas medidas a favor del personal profesional actual

No está prevista una ley para reducir cuadros de mando profesionales por medio de bajas forzosas.

Actualmente se está incentivando la baja voluntaria y anticipada de los citados cuadros de mando, sobre todo los que tienen más de veinticinco años de servicio, para los oficiales, y de quince, para los suboficiales.

Se han previsto créditos destinados a financiar las medidas a favor del personal militar y civil por un total de 227.000 millones de pesetas.

Se ha creado un sistema de reconversión profesional para la integración en la vida civil, facilitando un permiso de seis a doce meses. Se pretende favorecer el acceso de los militares a empleos civiles en las distintas administraciones del Estado y colectividades locales. El cuadro de incentivos por baja voluntaria en función del tiempo que falte para el retiro forzoso se establece en una escala que abarca desde los que les queda más de 10 años que percibirían cuarenta y cinco sueldos mensuales y los que anticipan su salida en tres años con un incentivo de catorce sueldos mensuales.

Como ejemplos, un Teniente Coronel, con seis años de empleo, si se acoge al retiro voluntario siete años antes que el forzoso recibiría unos quince millones de pesetas. Un subteniente, con veinticinco años de servicio, que anticipe su retiro siete años percibiría unos diez millones. Un Sargento, después de diecisiete años de servicio, y anticipando igualmente siete años su retiro percibiría unos ocho millones de pesetas.

La reducción de efectivos de soldados del reemplazo

Al final del periodo que abarca la ley no debe quedar en las Fuerzas del Ejército de Tierra más que 5.500 soldados voluntarios del Servicio Nacional renovado. Esto significa una reducción media anual de unos 21.000 soldados del reemplazo.

Con el fin de no desorganizar las fuerzas, la supresión de puestos se apoyará, en la primera etapa, en las Unidades disueltas. Los soldados del reemplazo que en razón de su calificación efectúen tareas indispensables para el funcionamiento de las Unidades se pretende progresivamente irlos reemplazando fundamentalmente por cuadros de mando.

El reclutamiento de la tropa profesional

El número de soldados militares de empleo de tropa profesional en el Ejército de Tierra debe duplicarse al acabar la Ley de programación militar. El contingente pasará de 30.202 a 66.381 con un aumento de 36.479 puesto en seis años.

El flujo anual que se debe reclutar ascenderá a unos diez mil soldados, teniendo en cuenta el número de puestos de nueva creación, unos seis mil, y las previstas salidas naturales.

El volumen normal de reclutamiento en la etapa anterior era de unos cinco mil, contando con la coexistencia con el servicio militar obligatorio. Para ello, el Ejército de Tierra deberá lograr el doble del reclutamiento anual. Actualmente, los militares de empleo de tropa profesional no son destinados a unidades específicas, lo que hubiera tenido el efecto de crear con rapidez unidades enteramente profesionales. La tropa profesional se distribuye en el conjunto de las unidades, lo que permite la ejecución progresiva del programa y no crea unidades compuestas exclusivamente por soldados del reemplazo. Esto se ha llevado a cabo con el objeto de no afectar a la motivación de las unidades. No obstante, algunas unidades como las dos Divisiones Ligeras Acorazadas están casi profesionalizadas y la División Paracaidista comprende el equivalente a una Brigada de Infantería profesional.

EL MODELO PRESUPUESTARIO

El presupuesto que contempla la Ley de Programación para seis años y su mantenimiento en el tiempo es una de las preocupaciones tanto de los militares como del estamento político.

Para 1998, y tomando como referencia a Francia, España gastará en Defensa el 22% del presupuesto francés, es decir, aproximadamente la quinta parte. Inglaterra tiene un presupuesto similar a Francia y Estados Unidos un presupuesto siete veces mayor. Lo más importante, a nuestro juicio, es que existe una Ley de Programación plurianual que se está cumpliendo en sus grandes parámetros. Se tienen previstos en el aspecto de personal y funcionamiento unos créditos que representan aproximadamente 5 billones de pesetas para el Ejército de Tierra, 2,2 billones para la Armada, 2,4 billones para el Ejército del Aire y 1,5 billones para los Servicios comunes.

En cuanto al Título V que denominan de inversión en modernización, el Ejército de Tierra recibirá 2,8 billones, la Armada 3,2 billones, el Ejército del Aire 3 billones y los Servicios Comunes 0,6 billones.

El porcentaje entre gastos de personal y gastos de material se distribuye como sigue:

	Personal y Funcionamiento	Material
Ejército de tierra	64%	36%
Armada	40%	60%
Ejército del Aire	45%	55%
Servicios Comunes	70%	30%

La evolución del presupuesto de Defensa en los tres últimos años, que representa el paso del ecuador de la Ley, ha sido la siguiente (en millones de francos franceses):

	1996	1997	1998
Personal	100.652	102.200	103.722
Inversiones	88.940	88.700	81.003

Considerando solamente el Ejército de Tierra

	1996	1997	1998
Personal	29.673	29.609	30.591
Inversiones	19.568	19.450	17.355

El debate

Se aprecia un progresivo aumento del porcentaje dedicado al funcionamiento en contra de las inversiones en modernización de equipos. Entre 1995 y 1998 los gastos de funcionamiento han pasado del 51% al 56%,

mientras los de equipamiento han bajado del 49% al 44%, para el total del Ministerio de Defensa.

Los temas que más preocupan al ponente del presupuesto del Ejército, diputado Philippe Briand expuestos ante la Asamblea Nacional son del siguiente orden:

Las actividades operativas

La disminución de créditos en este capítulo, ya que el ponente considera que la profesionalización de la fuerza y la búsqueda de una mayor capacidad operativa exige mantener, en el peor de los casos, o aumentar los ejercicios y actividades de entrenamiento. No obstante, los días de maniobras anuales han bajado entre 1966 y 1998 de cincuenta días a cuarenta.

Considera que se trata de un punto esencial de la reforma en curso, deseando que las actividades de instrucción no sean tributarias de los posibles aumentos de costes relacionados con la profesionalización “resultaría paradójico pasar a un ejército profesionalizado dotado de equipamiento moderno y compuesto por hombres y mujeres que se encuentran, a falta de adiestramiento, incapaces de utilizar unos sistemas de armas cuyo funcionamiento no han aprendido más que en teoría. La coherencia del conjunto de la reforma depende también del nivel de instrucción de los militares”.

El mantenimiento de los inmuebles y la mejora de infraestructuras

Los créditos destinados al mantenimiento de los inmuebles del Ejército experimentaron una disminución. Esta reducción es la cuarta consecutiva lo que representa aproximadamente el diez por ciento. El ponente señala que se puede calcular en 850 pesetas por metro cuadrado el esfuerzo dedicado por el Ejército al mantenimiento de inmuebles.

En el debate final el Jefe de Estado Mayor apuntó que el Ejército deberá ofrecer a la tropa profesional mejores condiciones de vida, “en la actualidad, se está estudiando un plan para ofrecer unas estructuras decentes a la tropa profesional: supone dedicar a ello todos los años del orden del 25% de los créditos de infraestructura”.

Vestuario y Equipos de Campamento y Acuartelamiento

El Ministerio de Defensa ha hecho un esfuerzo especial en los equipos que mejoran la seguridad individual del combatiente, sobre todo para res-

ponder a las necesidades de las Fuerzas Armadas en el marco de las operaciones exteriores. En este sentido, las asignaciones destinadas al equipamiento N.B.Q. (nuclear-biológico-químico) y a la compra de chalecos antibalas han aumentado sensiblemente.

Opina el ponente que “lejos de generar pocas necesidades, la profesionalización entraña unas necesidades nuevas en materia de equipo de dormir y mobiliario. De hecho, la prioridad otorgada a la mejora de las condiciones de vida de los militares de empleo de tropa profesional compensa, en este terreno concreto, los ahorros producidos por la disminución de los soldados de reemplazo del servicio nacional”.

El equipamiento

El ponente cree que es indispensable que “a medio o corto plazo los equipamientos del Ejército no tengan que experimentar, como ha ocurrido muchas veces, recortes ciegos..”

La importancia de las unidades regimentales

Es curioso constatar como una de las preocupaciones de un ponente económico es un tema psico-sociológico. Considera que una de las condiciones esenciales del éxito de la intervención reside en la cohesión de los hombres, sobre todo en razón de los riesgos que deben incurrir: “Conviene preservar una comunidad fuerte que se concentre en la unidad regimental. Esta será el conjunto humano en el que en torno a una lógica profesional y a una identidad forjada de tradiciones, símbolos y fraternidad, se concentrarán todas las energías en el marco de un proyecto colectivo”.

Considera igualmente que la organización en Regimientos, permite por un lado la proyección de toda o parte de sus unidades y, por otra, el mantenimiento en bases de estacionamiento de este nivel, de unas capacidades indispensables para la instrucción, protección, administración y apoyo. Este apoyo debe incluir el de las familias de los militares.

Cree que “la ósmosis entre las formaciones operativas y su entorno administrativo económico y social será más perceptible en el ámbito de la unidad regimental. La ósmosis entre civiles y militares se realizará mas particularmente en esta estructura, lo que hace de estos dos niveles organizativos el lugar privilegiado para el mantenimiento del vínculo ejército-nación.”

ALGUNOS APUNTES COMPARATIVOS DE FRANCIA Y ESPAÑA

Se puede opinar que la situación francesa, tanto desde el punto de vista sociológico como económico, es menos compleja que la española.

Las reformas acaban de empezar y no finalizarán hasta la próxima década. El proceso se considera irreversible. En ambos aspectos hay una coincidencia plena con la situación española. No obstante, los partidos políticos en Francia han coincidido tradicionalmente en temas de defensa. La situación no parece fácilmente comparable teniendo en cuenta la estructura marcadamente centralista del Estado francés, tan diferente de la estructura autonómica del Estado español.

Algunos datos comparativos de ambos países pueden aportar alguna reflexión. La población española es de unos 40 millones, cuando la francesa es de 58 millones. La fuerza laboral española es de 15,2 millones, comparada con una fuerza laboral francesa de 25 millones. El PIB de Francia en 1997, fue de 1.300.000 millones de dólares USA, en comparación con los 480.000 millones de España.(el 37% aproximadamente). La renta per cápita fue de 24.900 \$ (aproximadamente el doble que la española de 12.000 \$) (2). Francia exportó por valor de 270.400 millones de \$ y España por valor de 73.500 millones de \$. Por contra, la expectativa de vida del varón en Francia es de 73,4 años cuando en España es de 74,6 años (2).

En el análisis transcultural de los valores, citado por el autor del presente trabajo (4), se aprecia que de los cuatro indicadores empleados por Hofstede, Francia supera claramente a España en dos de ellos. La cultura francesa es más individualista (71 puntos frente a 51) y tiene más distancia al poder (68 puntos frente a 57), manifestando con ello un estilo de mando más claro y fuerte, así como menos tradicional (paternalista). Este último aspecto está también recogido por el Profesor González-Anleo (5) en su trabajo sobre los valores en la sociedad española.

(2) Como criterio comparativo, la renta per cápita de Marruecos fue de 1.030 \$, la de Argelia de 2.645 \$ y la de Túnez de 1.438 \$. Fuente "The Europa World Year Book 1997".

(3) La expectativa de vida del varón en Marruecos es de 61,6 años; en Argelia de 66 años y en Túnez de 67 años. Fuente "Vountries of the World and Their Leaders. Yearbook 1997".

(4) Echevarría, C. *Un análisis transcultural de los valores*. Cuadernos de Estrategia. Ministerio de Defensa n.º 89. págs. 37-66 (1997).

(5) González-Anleo, J. *Los valores en la sociedad española*. Cuadernos de Estrategia. Ministerio de Defensa n.º 89. pág. 82 (1997).

La enseñanza para obtener un mayor conocimiento de los temas de defensa nacional y de las fuerzas armadas ha provocado un mayor debate en nuestro país que en Francia, aunque no es criterio del Ejecutivo, convertir la Defensa Nacional en una asignatura.

El modelo técnico parece aplicable con las peculiaridades propias de los objetivos nacionales y de los medios disponibles.

El modelo presupuestario podemos considerarlo bastante diferente. En España no está prevista una Ley de Programación Militar, aunque sí un respaldo financiero estable y suficiente.

Francia sigue manteniendo una fuerte vocación de influencia en diferentes áreas del planeta. La joven democracia española parece, a mi juicio, menos decidida a hacer sentir sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACHELET, J. R. (1997). *L'armée nouvelle: les enjeux d'une mutation historique*. Défense Nationale nº 10.
- BAILLY, C. (1997) *Défense et environnement*. Défense National. Diciembre 1997.
- BARCELLINI, S. (1998). *Les anciens combattants au coeur de lien armée-nation*. Défense National Junio 1998.
- BRIAND, PH. (1997). *Defensa: Fuerzas Terrestres. Informe presentado en nombre de la Comisión de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas sobre el proyecto de Ley de Finanzas para 1997* (nº 2993) Tomo VI.
- CARMONA, R. *Défense en France* (1998) Défense Nationale nº 7 Julio 1998 págs. 169-173.
- CARMONA, R. (1998). *Le volontariat: une réalité en pleine expansion*. Defense National. Nº 8/9.
- DENIS, A. (1998). *Vers une politique de défense adaptée*. Défense National. Nº 6 junio 1998.
- DUMAS, M. L. (1998). *La jeunesse et la défense nationale*. Défense Nationale, nº 2.
- DUVAL, E-J. (1998) *Aspects de la professionnalisation des armées*. Défense National. Nº3 Marzo 1998.
- ECHEVARRÍA, C. (1997) *Un análisis transcultural de los valores*. Cuadernos de Estrategia. Ministerio de Defensa Nº 89. págs. 37-66.
- GONZÁLEZ-ANLEO, J. (1997). *Los valores en la sociedad española*. Cuadernos de Estrategia. Ministerio de Defensa Nº 89. págs 69- 84.
- JOSPIN, LIONEL. (1997). *La politique de défense de la France*. Défense National. Diciembre de 1997.
- LOCKHART, J. (1997). *Pour que vive l'esprit de défense*. Défense National 1997.
- MINISTERIO DE DEFENSA (1997). *Las FF.AA. profesionales francesas. El primer año de la transformación*. (Informe no publicado).
- PERCIN, P. DE. (1998). *L'heritage et le relais*. Défense National. Junio 1998.

- PARIS, H. (1998). *Citoyenneté et défense*. Défense Nationale, n° 2.
- ROQUEPLO, J.C. (1997). *Pour une politique nouvelle du logement des militaires*. Défense Nationale, n° 5.
- S.I.R.P.A. (SERVICE D'INFORMATION ET DE RELATIONS PUBLIQUES DES ARMÉES). (1998). *La défense en chiffres*. Armées d'aujourd'hui, n° 227.

CAPÍTULO OCTAVO

LA INFLUENCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN MILITAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOCIOLOGÍA

LA INFLUENCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN MILITAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOCIOLOGÍA

Por ANA HUESCA GONZÁLEZ

Esta aportación tiene como objetivo dar algunas pinceladas sobre un tema tan trascendental en el futuro de las Fuerzas Armadas españolas como es su profesionalización, indicando algunos de los conceptos e ideas que desde la Sociología se pueden aplicar al proceso de cambio actual en que nos encontramos. Parte del conocimiento de las limitaciones de este análisis en tan breve espacio, de un tema tan complicado como compleja y diversificada es la propia organización militar. Por tanto, desde el principio se advierte que es nuestro propósito únicamente exponer algunos ejemplos generales de los posibles efectos de la profesionalización sin entrar en lo que, por otro lado, sería la necesaria diferenciación entre armas, cuerpos, tipo de destinos, etc. etc.

ORGANIZACIÓN VERSUS ORGANIZACIÓN MILITAR

Desde la definición dada por Parsons (1) una organización es *una unidad social o grupo humano deliberadamente constituido para conseguir uno o varios fines específicos, con una cierta permanencia en el tiempo y un cierto grado de formalización de estructuras y normas*. Hay varios tipos de organización, según se manifieste la presencia de los anteriores elementos: simples, complejas, voluntarias, industriales, etc..

(1) Parsons, T.: *"Estructura y procesos en las sociedades modernas"* New York: The free press, 1960.

El tipo de organización donde vemos reflejadas las características de las Fuerzas Armadas (FAS) es la organización compleja. Las organizaciones complejas asientan sus raíces en las denominadas por Weber "organizaciones burocráticas", y podemos definir las como aquella forma de organización que se rige por principios de jerarquía y delimitación de los distintos niveles de autoridad, especialización (delimitación de funciones y responsabilidades), capacitación profesional adecuada y lealtad a los objetivos y reglas de la organización, reglas escritas y procedimientos documentados, atributos de autoridad y responsabilidad según el cargo.

En general, las organizaciones complejas modernas están caracterizadas por:

- su gran dimensión,
- la continuidad temporal,
- la existencia de fronteras conocidas sobre lo que forma parte y lo que no de la organización,
- la división del trabajo (es decir, la existencia de un sistema de roles bien definido),
- trabajo a tiempo completo o toda la jornada,
- la coordinación de actividades a través de un staff administrativo,
- un conjunto de reglas y procedimientos formales y
- redes de comunicación complejas.

Según Scott (2), se pueden distinguir tres grandes corrientes en sociología de las organizaciones: racional, natural y abierta. Las dos primeras, que dominaron la literatura sobre organizaciones hasta los años 60 (3), tratan las organizaciones como sistemas cerrados, es decir, que no se ven afectados por influencias externas. Para los investigadores pertenecientes a esta corriente sólo los procesos y acontecimientos dentro de la organización son importantes.

Por el contrario, para los investigadores de la tercera corriente, desarrollada a partir de los 60, las organizaciones deben ser tratadas como *sistemas abiertos*, es decir, sistemas en interdependencia y en cambio constante con su entorno (enfoque sistémico). Actualmente, casi la totalidad de

(2) SCOTT, R. W.: "Organizations: Rational, natural and open systems": Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1981.

(3) Entre los representantes más célebres de la corriente racional están Taylor y Weber. Los investigadores de la Escuela de las "Relaciones Humanas" como Mayo, Roethlisberger y Dickson, son representantes típicos de la corriente natural.

estudios de sociología de las organizaciones pertenecen a esta corriente. También nuestra reflexión actual se enmarca en ella.

La corriente abierta (por el contrario que las otras), considera que las estructuras —formales e informales— de una organización no son el resultado únicamente de factores intraorganizacionales, sino que están en gran medida influenciadas por factores externos: económicos, políticos, técnicos, culturales... E incluso, las "fronteras" de la organización no serían fijas o sin problemáticas, sino permeables y variables (4).

Mi propuesta, desde la sociología de las organizaciones es que hay que acometer el estudio de la organización militar como una organización compleja, dentro de un análisis estructural; entendiendo que la propia organización no está cerrada sobre sí misma —como muchos autores hasta ahora han considerado— sino que se encuentra situada en un punto determinado de un complicado tramado social.

Desde el análisis de las Fuerzas Armadas como un objeto de estudio específico se han producido, a lo largo de los últimos años, algunas aportaciones que buscaban su especificidad como tal organización militar. Principalmente el modelo de Charles Moskos: Institución-Ocupación (5) es el más aceptado, si bien muy criticado también. Hoy por hoy, desde la sociología española creemos que es un modelo débil que falla en su nivel de generalización (no es directamente aplicable a cualquier ejército) e innecesario, puesto que contamos con los suficientes elementos de análisis dentro de la sociología sin necesidad de establecer nichos artificiales de estudio.

Básicamente es necesario situar las investigaciones sobre organizaciones dentro de sucesivos círculos. El primero de ellos, que rodea e interactúa con la organización objeto de nuestro estudio, será en mi opinión el nivel de la sociedad en su conjunto. Las Fuerzas Armadas son un caso típico de organización compleja que evoluciona bajo la influencia de esa sociedad global (lo que hemos podido comprobar en la reciente historia española). Pero, lo más importante es dejar indicado cómo actúa esta influencia en la actualidad, dado que una de las características de un ejér-

(4) Cyert, R. M. y March, J. G.: *"A behavioural Theory of the Firm"*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

(5) Son muchos los que han visto un paralelismo entre la formulación que hace Moskos entre Institución y Ocupación y la que hacen los clásicos de la sociología entre *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* (Tonnies), solidaridad orgánica-solidaridad mecánica (Durkheim) o comunidad-sociedad (Park).

cito en democracia es precisamente la permeabilidad o la receptividad de lo que se ha dado en llamar la "opinión de la calle". Esto, como ya he dicho, es común a todas las organizaciones complejas evolucionadas en nuestras sociedades occidentales. Solamente podríamos exceptuar los grupos creados ex profeso como estructuras cerradas y que basan en ello su propia existencia, como las sectas.

Siguiendo con el ejemplo, hay que situar a los militares en un círculo interior; un círculo exterior primario estará formado por la sociedad española, explicitada a través de los valores que la definen y de los distintos componentes que influenciaron la evolución de la organización: factores políticos (poderes ejecutivo y legislativo), tecnología, factores económicos (presupuestos), culturales.... Un círculo más amplio de influencia estaría formado por el sistema internacional.

Estos tres círculos serían lo que Frank R. Wood ha denominado macro, meso y medonivel (6) para definir los diferentes niveles de estudio de las Fuerzas Armadas. En realidad, Wood resalta la relación Ejército-Sociedad como aquella que da la pauta del momento de cambio en que se encuentra la organización de las Fuerzas Armadas. No es por tanto superficial suponer que la próxima nueva estructura profesional de las Fuerzas Armadas va a suponer importantes cambios dentro de la organización, así como también se verá afectada por la nueva percepción social hacia las FAS que se genere en el conjunto de la Sociedad.

La cuestión del distanciamiento militar respecto al resto de la sociedad es uno de los temas clásicos de discusión dentro de la sociología militar. Tanto es así que la opinión al respecto ha definido posturas diferentes entre los autores clásicos. Una posición tradicional en esta organización sería la identificación de los valores sociales con los valores militares que se produjo en determinados momentos de nuestra historia. S. Huntington (7) e incluso A. Perlmutter (8) exigían para la consecución de la eficacia y

(6) FRANK R. 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?* Madrid: Colección Ejército. M.º de Defensa, 1991.

(7) SAMUEL P. Huntington: *The soldier and the state*. Cambridge: Harvard University Press, 1957.

(8) PERLMUTTER, Amos: *The military and politics in modern times*. New haven: Yale University Press, 1977. Distingue tres tipos de relaciones que pueden superponerse en el análisis de las relaciones civiles militares: la profesional, la pretoriana y la profesional revolucionaria.

neutralidad deseadas para las FAS un aislamiento de los valores de la sociedad. Morris Janowitz (9) cree que la profesionalidad militar aumentará según se incremente su vínculo civil en áreas como la administración y gestión y la formación, en línea con las fuerzas sociales y políticas emergentes. Hemos de pensar que las relaciones entre sociedad civil y militar en los próximos años en España está mucho más relacionada con esta versión de Janowitz.

Sin embargo, la mayor parte de las veces se acometen los estudios de FAS como si esta organización fuera algo diferente del conjunto del sistema social en que se encuentra. Este es el principal error. La superación del aislamiento político y social predicado por Huntington, unido a la superación de esa autopercepción de rechazo, que se percibe en alguna encuesta (por ejemplo, en la encuesta a los militares profesionales del Ejército del Aire, 1991), produciría un efecto positivo en la eficacia de nuestras FAS. Lo cual tiene más posibilidades de producirse dentro de un Ejército profesional.

Así pues, hay que considerar la organización compleja del Ejército como una organización social, como un nivel dentro de otros más amplios. Percibiendo el cambio intraorganizacional como un proceso sobre el que influyen todos los niveles, y especificando cómo el estudio del nivel más micro es el que nos ofrece una visión real del nivel de cambio alcanzado por esa influencia externa y su combinación con el cambio producido desde dentro, por lo que algunos autores han denominado "luchas políticas" (10), y yo denominaré crisis en las relaciones humanas.

LA PROFESIONALIZACIÓN COMO MOTIVO DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL

En este apartado pretendo una aproximación a las posibles consecuencias de la profesionalización sobre la organización militar. Para ello, teniendo en cuenta que cualquier cambio en una organización produce "conflicto", reflexionaremos sobre los posibles tipos de conflicto de los que nos habla la sociología en las organizaciones y su esperada presencia en

(9) JANOWITZ, Morris: *"The professional Soldier"*. Nueva York: Free Press, 1960 (Traducción española por el Ministerio de Defensa, 1992).

(10) CYERTY March, op. cit.; y también BACHARACH, S. B. y LAWLER, D. J.: *"Power and politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions and bargaining"*. London: Jos-

la militar. Siendo el planteamiento de partida que los conflictos, consecuencia de los cambios producidos, no son negativos por sí mismos, sino que de los conflictos pueden extraerse modificaciones en la organización positivas para el incremento de su eficacia.

Conflictos Intraorganizacionales

Es decir, aquellos que se producen en el interior de la organización por motivos internos.

En las relaciones humanas

- a) Intraindividual o personal.—Desde esta perspectiva a nivel personal deberemos pensar en el posible conflicto que se producirá en varias líneas a partir de la profesionalización. Uno de los problemas a los que ciertos individuos se enfrentarán será la duda acerca de su situación en el futuro, la falta de respuesta a la pregunta ¿que va a ser de mí? que se planteará a la finalización de los contratos de soldado profesional, es sin duda un motivo de conflicto. Así mismo, la necesidad de cambios en las actitudes personales y en las mentalidades de algunos de los mandos. Por ejemplo, para algunos podrá suponer un esfuerzo darse cuenta de que los soldados con los que van a tratar son igual de profesionales que ellos, con sus derechos y deberes y sus funciones perfectamente asignadas. Otro ejemplo sería la presencia de las mujeres, también como soldados profesionales (algo que, sin embargo, está produciendo más inconvenientes a nivel de organización —preparación de instalaciones, uniformes, etc.— que a nivel propiamente individual).
- b) Interindividuales.—En estos términos nos referimos al tipo de conflicto que se puede plantear en ciertos casos en la relación entre mandos y soldados profesionales. Lo que en el apartado anterior hemos puesto de ejemplo de posible conflicto individual, se puede convertir también en conflictos interindividuales. Se avecina una necesidad de modificar el trato y tipo de relaciones con los soldados, es importante trabajar en el establecimiento de un “nuevo estilo de mando” que en otra ponencia se explica.
- c) Intragrupal.—Este tipo de conflicto, existiendo en otros ámbitos y por otros motivos en la organización militar, no parece que en principio deba plantearse a consecuencia de la profesionalización del servicio militar. Solamente si entendemos este tipo de conflicto como el que se produce en el grupo respecto a la organización global identificaremos algún posible ejemplo que veremos más adelante.

d) Intergruppal.- Aunque, según la presente reflexión, parece que los conflictos a nivel de las relaciones humanas se producirán más en casos individuales que como grupos completos podemos intentar imaginar algunas situaciones que se podrían plantear. Por ejemplo, habrá que esperar a ver como se articulan los posibles ascensos a suboficial desde la tropa profesional.

Otro ejemplo, que podría generar algún conflicto, sería que ante la necesidad de cubrir algunas tareas que un escaso número de soldados profesionales en las unidades no cubre, hubiera que utilizar a los mandos para realizarlas.

Por último, un nuevo grupo profesional, en la base de la jerarquía de mando podría desequilibrar más las difíciles relaciones entre las escalas ya existentes. Pues no debemos olvidar que la organización militar -como cualquier otra- no es un todo compacto. Por ello, también podemos imaginar un posible incremento de los conflictos entre armas (entre otras cosas por la disminución del número de soldados).

Lo que debemos destacar es cómo según aumente el número de insatisfechos con el trabajo que realizan existirá mayor crisis, a la vez por cierto que mayor presión, hacia el cambio de la organización. La no existencia dentro de las Fuerzas Armadas de unos cauces establecidos de posible cambio o reivindicación puede llevar además a mayor ineficacia, provocada por la resignación, desilusión, desmotivación,... (11).

Entre los individuos y grupos y la organización en su conjunto

Parece que esta puede ser la principal causa de conflicto, la que se produzca por una mala gestión de la reforma, una falta de claridad en los nuevos planteamientos y una falta de previsión hacia determinadas necesidades.

Entre los ejemplos que pudiéramos encontrar de esa primera crítica se están produciendo ya entre muchos de los soldados profesionales de los que se van nutriendo nuestras unidades un importante número de recursos en la línea de demandar una igualdad de derechos respecto a subofi-

(11) El único cauce legal son los recursos individuales, cuyo número ha aumentado espectacularmente en los últimos años. Puede acudir a la *Estadística de recursos contencioso-administrativos*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa, varios años.

ciales u oficiales. Nos estamos refiriendo al derecho a una vivienda, al uso de residencias militares, etc. Esta puede ser una de las principales críticas que hacer a la reforma: no se puede ofrecer cosas que luego no se van a cumplir (producirá conflicto individual y intragrupal).

En la misma línea, ha de realizarse una oferta clara a los futuros soldados profesionales. Deben saber qué van a encontrarse en su trabajo, cuales van a ser sus cometidos, cuales van a ser sus posibilidades reales de ascensos.

Y, por último, se debería reflexionar más sobre determinadas necesidades de la vida cotidiana en los cuarteles, que una vez desaparezca el servicio militar obligatorio, van a quedar sin cubrir. Hay que plantearse quienes van a encargarse por ejemplo de la limpieza, o de las pequeñas chapuzas diarias (pintura, cambio de muebles, etc.). Estas funciones estarán fuera de las encomendadas a los soldados profesionales que podrían llegar a negarse a hacer, si no se anticipa una solución. Una posible solución, encargarlo a empresas privadas, significaría unos costes económicos que no creo hayan sido tenidos en cuenta. Dados los escasos presupuestos, se puede imaginar que va a ocasionar problemas la aplicación de la reforma.

CONFLICTOS ORGANIZACIÓN MILITAR-ENTORNO

Hay que comenzar diciendo que, según otros estudios realizados (12), la oposición al servicio militar obligatorio ha estado siempre entre los principales motivos de oposición a nuestras Fuerzas Armadas. Por ello, de la finalización del mismo se desprende un efecto inmediato de reducción del conflicto ejército-sociedad civil.

Imagen de las Fuerzas Armadas en la sociedad

Efectivamente, la valoración que de la institución Ejército ha hecho tradicionalmente la población española puede considerarse en parte negativa: por ejemplo, si atendemos a los datos recogidos en el índice de confianza de las distintas instituciones de Pedro González Blasco. Aunque hay que pensar que, sin embargo, en ningún momento la sociedad ha

(12) HUESCA, A.: "Los jóvenes y las Fuerzas Armadas" en *Fuerzas Armadas y sociedad civil. Conflicto de valores*. Cuaderno de estrategia, n.º 89. Madrid: Ministerio de Defensa, 1997.

puesto en cuestión la existencia de las Fuerzas Armadas. Los datos de CIS-Unidad de Estudios Sociales del Ministerio de Defensa, de 1991, así lo afirman. Incluso en los sondeos más recientes sobre percepción de las instituciones se puede ver como, aunque los porcentajes no reflejan un gran ascenso, hay instituciones mucho menos valoradas que el Ejército (partidos políticos, sindicatos...). La razón de fondo de la oposición al servicio militar obligatorio es la que siempre estaba presente.

Pero, la visión que los propios militares del Ejército del Aire tienen sobre cómo les ve la gente es aún más negativa. Esto último es lo más importante, pues esa percepción es lo que les hace autoemplazarse en la periferia social e impedir la superación de una fase cargada de complejos respecto lo civil, que no existe en otros países (13).

Percepción militar de su imagen social

Discriminación comparativa

Para intentar concretar, aunque sea brevemente, la percepción que los militares tienen de su imagen social, no tenemos más remedio que recurrir, aunque sea ya un poco antigua, a los resultados de la Encuesta a los militares profesionales del Ejército del Aire realizada en 1991 a un 76% de la totalidad de la plantilla del mismo. En esta encuesta se puede observar que salen perjudicados cuando se les pide una comparación social con sus homólogos civiles: se sienten formados por debajo de la formación equivalente civil; peor pagados sus trabajos que los equivalentes de la administración; incluso afirman que, teniendo en cuenta condiciones objetivas (económicas), su posicionamiento en clases sociales es bastante más bajo que como se perciben subjetivamente a sí mismos, es decir, objetivamente

(13) En palabras de Cathy Downes "Gran Bretaña", en *Lo militar...*, (pág. 214) "las FAS del Reino Unido han sido consideradas por diversos grupos de la sociedad civil como una ocupación marginal, una imposición temporal o un mal necesario". Según esta autora, las FAS han ocupado a lo largo de la mayor parte de su historia una posición periférica dentro de la sociedad británica. Las filas del ejército se nutrían de entre las gentes con pocas oportunidades de otro tipo de empleo y con escasos recursos económicos. Por el contrario, sus jefes sí estaban extraídos de la élite social y económica. Esta duplicidad de composición se mantiene en la duplicidad existente entre el rechazo social general y su vinculación hegemónica con las instituciones inglesas, sobre todo la monarquía. Puede que esta doble condición sea la característica más importante que impera en los orígenes de la relación de las FAS con la sociedad de su país. Sin embargo, existen en el Reino Unido una "coincidencia de los valores básicos militares y civiles" (pág. 215), por lo que no ha existido la presión social que se ha dado en otros países de acomodación de uno a otro

tienden a verse en clases sociales más desfavorecidas que lo que se sienten. Esto se puede interpretar como un signo de conflicto.

A partir de un estudio realizado sobre los alumnos de las Academias también se descubrió que los alumnos de la Academia Básica del Ejército del Aire procedentes de promoción interna se sentían en un mayor porcentaje de una clase social inferior a los de acceso directo. Es decir, que su paso previo por la organización militar les ha producido ese efecto de desclasamiento. Esto, habrá de preverse cuando sea la gran mayoría de los que accedan a las academias procedan del servicio militar profesional. En el sentido de que no sólo es importante la percepción directa de la población civil sino su propia autoestima.

IDENTIFICACIÓN SOCIAL DE LOS ALUMNOS DE LA ACADEMIA BÁSICA DEL EJÉRCITO DEL AIRE Y LA POBLACIÓN JOVEN CIVIL CON LOS ESTUDIOS CORRESPONDIENTES

ACADEMIA BÁSICA

	Promoción Interna	Acceso Directo	Total	Población Joven
Alta / Med-Alta	6	27	12	4
Media	68	56	64	86
Med-Baja / Baja	26	17	23	10

Fuente: Dirección de Servicios Técnicos. Cuartel General del Aire, 1993.

Percepción subjetiva de la valoración social

El segundo factor que provoca crisis es la autopercepción de su imagen externa. Un Ejército que no se siente respaldado por el pueblo cuya defensa es su objetivo último, (ni quizás por sus instituciones), ni por los medios de comunicación, se convierte también en ineficaz al afectar a su motivación. Este problema no se produce en Alemania, ni en Gran Bretaña, ni en Francia (14).

(14) En Francia, las encuestas realizadas por el Ministerio de Defensa francés nos muestran que el prestigio con el que las Fuerzas Armadas cuentan entre la población es también grande, se las considera eficaces y existe una opinión favorable hacia ellas después del bache que sufrieron durante los setenta (crisis de Argelia).

Dos encuestas secuenciales del SIRPA (M.^o de Defensa) nos muestran como el porcentaje de los que no tienen en absoluto sentimientos antimilitaristas ascendió del 52 al 62% entre 1976 y 1983. En las mismas fuentes se plasma como un 70% frente al 64% de 1976 considera importantes los símbolos nacionales. Lo importante es destacar la evolución ascendente que a través de las encuestas muestra cómo cada vez mejora más la opinión de los franceses hacia su Ejército.

Nuestros militares profesionales del Ejército del Aire perciben, según la referida encuesta, que *la sociedad les valora de forma negativa* en un 55%, a pesar de que ellos mismos se consideran unos ciudadanos más en un 85% y que, según la respuesta de la propia población, no se les ve tan negativamente como ellos piensan (15). Es decir, que aunque presumamos que la desaparición del servicio militar obligatorio mejora objetivamente las actitudes respecto a las Fuerzas Armadas, lo importante es valorar si los propios militares serán conscientes de ello y elevarán consecuentemente su autoestima respecto a su consideración social.

Precisamente, son los suboficiales y los miembros más jóvenes los que creen que son más rechazados por la sociedad. Sin entrar ahora en las posibles razones, lo importante es darnos cuenta que el nuevo colectivo de profesionales situados en el grado más inferior de la escala y los más jóvenes van a ser los soldados profesionales. Ellos, posiblemente, sean los que mayormente lleven el peso de sentirse los más rechazados socialmente. Sin duda las campañas de Defensa no deben ir sólo dirigidas a los jóvenes susceptibles de ingresar en el Ejército sino al conjunto de la sociedad.

Preguntados los militares del Ejército del Aire —en la citada encuesta— si se considera un ciudadano más, preguntado como persona individual, un 85% así lo afirma —no se le pregunta como militar (16). Sin embargo, sin implicarse a sí mismo, en la siguiente pregunta el 55% opina que la sociedad rechaza al colectivo militar. Lo único que podemos inferir es que una posible respuesta del individuo “como militar” tendría las mis-

La última encuesta de SIRPA/DEPE en 1993 muestra los datos más positivos de la historia. Se alcanza un 77% de opinión “buena” frente al 17% de “mala”. Para el Ejército del Aire ésta llega a ser del 79%. Es por tanto su Ejército más prestigioso entre la población francesa.

- (15) En la encuesta de la Unidad de Estudios Sociales del ministerio de Defensa de enero de 1990, un 81,6% de la población encuestada creen que los militares siempre serán necesarios para garantizar la defensa nacional frente a un 7,2% que opinan que acabará por desaparecer y un 11,2% que no contesta o no sabe. a la pregunta sobre si estaban bien integrados en la sociedad o formaban grupos cerrados contestaron positivamente el 46,2% y lo contrario el 36,1%.
- (16) Podemos también encontrar numerosas referencias bibliográficas en las revistas militares más importantes, en las que en sus habituales entrevistas a altos mandos de las FAS se suelen leer declaraciones como la que transcribimos: “El militar es un ciudadano más, y la actividad profesional influye, enriquece de forma distinta la experiencia vital de cada individuo, pero no produce arquetipos”, del artículo “Un ciudadano de uniforme: Coronel Jefe del Ala 31 y de la Base Aérea de Zaragoza, Esteban Casaux” en *Revista Española de Defensa* n.º 20 Madrid: Ministerio de Defensa, 1989, pag. 76.



mas características que le otorga al colectivo. Ello, contrastado con las respuestas de las encuestas de población que existen podríamos llegar a la conclusión de que el individuo-militar o el grupo "militares" tienen una percepción distorsionada de la opinión general. Con la desaparición del servicio militar obligatorio, es de esperar que esta percepción de falta de valoración disminuya, y que, junto con el efecto positivo de la actuación internacional de las FAS, se pueda finalmente dejar de hablar de la integración civil-militar como un problema.

PROPUESTA DE MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con todo lo dicho podemos llegar a la elaboración de un posible modelo de explicación del "conflicto" y predisposición al cambio en las instituciones según el grado de satisfacción-centralidad en el interior de la institución y el grado de satisfacción-centralidad en el conjunto de la sociedad y aceptando como válida la premisa de que la insatisfacción y el conflicto predispone al cambio:

INTERIOR + -	Satisfecho con el status quo interno, no con la sociedad: predispuesto al cambio social	IDEAL: satisfacción general
	Insatisfacción total predispuesto al cambio	Satisfecho con la sociedad, no satisfecho con lo interno: predispuesto al cambio dentro
	-	+ SOCIEDAD

De donde también podemos concluir que si la situación de conflicto marcada por esa insatisfacción es el producto de la evolución de la organización militar que ha conducido a ella, el camino hacia la reducción de ese "conflicto" conlleva dos vías:

- o bien un incremento de la satisfacción en el interior del propio Ejército,
- o bien, una acción sobre y desde el conjunto de la sociedad; puesto

que, como queda dicho, el individuo está absolutamente integrado como ciudadano, no así la sociedad admite al colectivo militar desde la propia percepción de este (17).

Si bien no hay que olvidar que los beneficios que conlleva la profesionalización no hacen desaparecer otros de los problemas presentes en la organización. Por ejemplo, según los datos de la encuesta a los militares profesionales del Ejército del Aire (1991), los individuos exigen un prestigio basado en una buena preparación técnica, o bien, un nivel económico alto, que no poseen (18). Algo que, sin embargo, no sucede en otros países de nuestro entorno (19).

-
- (17) No cabe duda que la opinión de la sociedad española respecto a las FAS ha evolucionado positivamente en los últimos tiempos, muy influenciada por el anuncio de profesionalización del servicio militar y por las intervenciones en misiones de carácter humanitario y de mantenimiento de la paz. Pero, en realidad, no tenemos nuevos datos para medir si los militares profesionales han percibido y asumido la evolución de la opinión social.
- (18) Los oficiales superiores del Cuerpo General mayores de 35 años consideran en un 84% que la enseñanza recibida durante su permanencia en la Academia General del Aire era anticuada y, por tanto, es necesario que el programa de estudios que en ella se imparte sufra una remodelación casi completa, tendiendo a un aprendizaje mucho más especializado. Esta petición es un ejemplo claro del nivel de ocupación del Ejército del Aire, más aún cuando comprobamos que los jóvenes de las mismas características antedichas que opinan en igual sentido ascienden al 94%. Muy coherentemente con esta respuesta se da la que admite en un 68% que el nivel de calidad del E.A. respecto al resto de los países de la Alianza es inadecuado (elevándose el porcentaje a un 81% en el caso de los menores de 35 años).
- (19) En Francia, los militares no sienten una discriminación económica respecto a sus equivalentes en la administración civil; a su vez, todos reconocen las especiales circunstancias de la profesión. Nos lleva a pensar que las FAS francesas se encuentran en una posición de "centro" social, por el contrario que en el caso español. Es más, creo, el sector privado, cuyo contagio se repele para no perder el componente tradicional. Tampoco en Alemania se plantea esta cuestión, ya que el propio hecho del ingreso en las FAS está muchas veces condicionado al retorno a la vida civil con unas habilidades específicas. Los tiempos medios de servicio son entre los oficiales de 12,1 años; 7,7 años entre los suboficiales y 4,2 entre soldados y clases de tropa. Es obligado la obtención de una profesión civil determinada para ascender en el Ejército. Los oficiales, realmente, no son sino soldados que han decidido ir a la universidad y tras alcanzar sus estudios han querido permanecer en las FAS, y tras un período breve de readaptación se reintegran como tenientes, todos pues con su carrera universitaria civil. Este sistema tan particular consigue dos beneficios:
1. Los militares nunca se alejan de un status socio económico determinado civil, que compaginan con la profesión de las armas y que a la fuerza les hace estar integrados en ese mismo nivel socioeconómico con el resto de los ciudadanos, jamás en estas circunstancias se podría dar un corporativismo de cierta importancia.
 2. Facilita el retorno a la vida civil en cualquier momento con su propia profesión civil, que ha seguido perfeccionando, en incluso de manera ventajosa, porque las empresas los prefieren, incluso están en permanentes relaciones para ofrecer puestos a aquellos militares que quieran abandonar el Ejército.

El esquema planteado sirve para situar el momento concreto de cambio en que se encuentra una organización. Así, una organización militar ubicada en el primer cuartil explicaría un fenómeno golpista. También podríamos situar a otras instituciones como la Iglesia y la Teología de la Liberación en las sociedades Sudamericanas dentro del tercer cuartil; o crisis internas de partidos políticos o de sindicatos, en el cuartil cuarto.

La posición dos sería la ideal, la de equilibrio y estabilidad en las organizaciones, en que los miembros de las mismas conjugasen una autopercepción positiva de la sociedad en general y una satisfacción en el funcionamiento interno de la propia organización. Es un estadio difícil alcanzar en un 100%. La única conclusión que podemos obtener del análisis es la necesidad de encauzar el cambio en la forma más adecuada para los intereses (objetivos y metas) de cada organización.

En el caso de la organización militar, y de los efectos de la profesionalización hay que decir que esta profesionalización producirá previsiblemente un incremento de la satisfacción a nivel social global, pero, un incremento también del conflicto interno. Este conflicto lleva a la producción de cambios que pueden ser funcionales o disfuncionales, según como se maneje el conflicto, cuales sean los resultados o bien cómo traten de imponerse. Por tanto, la conclusión última nos lleva a destacar la importancia del proceso en sí mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- CYERT, R.M. Y MARCH, J.G.: "A behavioural Theory of the Firm". Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J.: (1980) "Power and politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions and bargaining". London: Jossey Bass Publishers.
- DIRECCIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS: (1991) *Encuesta a los militares del Ejército del Aire*. Madrid: Cuartel General del Aire.
- DOWNES, C.: (1991) "Gran Bretaña" en Moskos "Lo militar más que una profesión?". Madrid: Secretaría General Técnica, Ministerio de Defensa.
- HUESCA, A.: (1997) "Los jóvenes y las Fuerzas Armadas" en "Fuerzas Armadas y sociedad civil. Conflicto de valores". Cuaderno de estrategia, nº. 89. Madrid: Ministerio de Defensa.
- HUNTINGTON, S.P.: (1957) "The soldier and the state". Cambridge: Harvard University Press.
- JANOWITZ, M.: (1960) "The professional Soldier". Nueva York: Free Press. (Traducción española por el Ministerio de Defensa, 1992).
- MORALES, A.C.: (1994) "Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo" en Lucas Marín (ed.) "Sociología para la empresa". Madrid: McGraw-Hill.

- LOPEZ PINTOR, R.: (1990) "*Sociología industrial*". Madrid, Alianza editorial.
- PARSONS, T.: (1960) "*Estructura y procesos en las sociedades modernas*". New York: The free press.
- PERLMUTTER, A.: (1977) *The military and politics in modern times*. New haven: Yale University Press.
- SCOTT, R. W.: (1981) "*Organizations: Rational, natural and open systems*" Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- "Un ciudadano de uniforme: Coronel Jefe del Ala 31 y de la Base Aérea de Zaragoza, Esteban Casaux" en Revista Española de Defensa nº20. Madrid; Ministerio de Defensa, 1989. Pág. 76.
- UNIDAD DE ESTUDIOS SOCIALES *Encuesta sobre imagen del militar profesional en la sociedad española Madrid*. Ministerio de Defensa. Enero de 1990.
- WOOD, F. R. (1991) "*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?". Madrid; Colección Ejército. Ministerio de Defensa.

CAPÍTULO NOVENO

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA

POR FRANCISCO J. BERRIO ALVAREZ-SANTULLANO

No cabe duda que la implantación, en las Fuerzas Armadas Españolas (FAS), de la total profesionalización de su personal, decidida por el actual Gobierno, como consecuencia del general sentir del pueblo español según se pudo apreciar en las pasadas elecciones generales, ha de aportar a aquellas y en consecuencia a toda la Nación importantes ventajas, la primera y fundamental el aumento de su seguridad, tanto interior como exterior, fruto del esperado aumento de la eficacia de aquellas, pudiendo considerarse en segundo lugar, y no por ello de menos importancia que la primera, la mayor aceptación de las mismas por parte de la sociedad española, al desaparecer definitivamente uno de los motivos de permanente confrontación, durante los últimos veinticinco años, entre una parte de dicha sociedad y sus Fuerzas Armadas, el Servicio Militar Obligatorio (SMO).

La puesta en marcha de esta decisión requiere la resolución de multitud de graves problemas, algunos como el económico de muy difícil y costosa solución y otros, como la captación de voluntarios y su adecuado escalonamiento en el tiempo, que han aconsejado un prudente período de adaptación, lo que ha obligado a retrasar hasta una fecha razonable la total implantación de la medida.

Evidentemente este período de adaptación, al tiempo que está permitiendo la puesta en marcha de una serie de medidas de tipo organizativo, económico, social, legislativo, etc., con las que se pretende facilitar y realizar su implantación, está poniendo en evidencia algunos pequeños proble-

mas que quizás al principio, por su menor cuantía, no fueran resaltados o tenidos en cuenta, pero que a la postre, por su cotidianeidad, es conveniente sacar a la luz y tratar de solucionarlos en la medida que sea posible.

Llamar la atención respecto de alguno de estos pequeños problemas, que por su aparición espontánea y reiterativa presencia yo denomino cotidianos, es a lo que aspiro en esta aportación personal al tema general propuesto para este año: "Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas internos de la institución".

Por otra parte, me ha parecido interesante conocer la opinión de los propios interesados, es decir, de los militares profesionales de tropa y marinería, para lo cual y con objeto de conseguir la información más directa posible me he reunido, en un par de ocasiones, con dos reducidos grupos de éstos en lo que podríamos llamar sendas conversaciones participativas y en las que los asistentes han expresados sus opiniones y pareceres de la forma más directa, sencilla y sincera. Por supuesto, para que ello fuera posible, se les garantizó no sólo su propio anonimato, sino también la máxima reserva respecto de sus unidades de procedencia.

En ambas reuniones, y con objeto de mantener una misma línea de actuación se utilizaron como documentos básicos para las discusiones y argumentaciones la encuesta realizada por la Unidad de Psicología del Ministerio de Defensa (1) y el Proyecto de Ley de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas (2) aprobado por el Consejo de Ministros en su reunión del 28 de Agosto y remitido al Congreso de los Diputados para su tramitación parlamentaria.

Así mismo, se aprovechó la ocasión para exponer y comentar ciertas aspiraciones que este personal manifiesta y que si bien la mayoría de ellas, en estos momentos, no constituyen un grave ni acuciante problema, con el transcurso del tiempo sí pueden llegar a serlo. Aspiraciones que, así mismo, han sido incluidas en estas breves reflexiones.

SUELDOS

Como suele ser normal, cuando se solicita el parecer sobre la suficiencia o no de los sueldos percibidos, es ésta una de las quejas que figuran

(1) ABC de 7 de junio de 1998 y EL PAÍS de 8 de junio de 1998.

(2) Revista Española de Defensa.

entre las mas generalizadas y principales que se formulan. No obstante, hay que señalar que se trata de un problema no estático, es decir, que aun siendo muy elevado el número de los que lo consideran muy importante no todos le dan la misma prioridad a la hora de su valoración. Su incidencia o apreciación se va agrandando con la edad, con el estado civil de los interesados y a medida que se va adquiriendo mayor graduación militar. También es factor que influye en la diversificación de las opiniones y en su valoración la plaza o guarnición de residencia.

Este agravamiento de la insatisfacción con el sueldo recibido, al aumentar la edad, la antigüedad y la graduación militar, hace de él un factor muy determinante a la hora de solicitar los sucesivos compromisos.

Precisamente por su importancia y porque su resolución se escapa de las exclusivas facultades de las Fuerzas Armadas, constituyendo un problema eminentemente político y económico, no vamos a hacer comentario alguno, limitándonos a citarlo aquí nada más que para dejar constancia del mismo, pero insistiendo una vez mas que su atención y posible resolución es de competencia del Gobierno, refrendado por el Parlamento.

ACUARTELAMIENTOS E INSTALACIONES

El carácter inadecuado de las instalaciones militares es, por su número, la segunda en importancia entre las quejas manifestadas por soldados y marineros profesionales y sobre las que parece se puede realizar un mayor esfuerzo de adaptación a las nuevas necesidades y exigencias.

La razón de esta deficiencia quizás se encuentre en que en la mayoría de los casos los actuales acuartelamientos son construcciones que, aunque relativamente modernas pues la mayoría datan de menos de veinticinco años, estaban preparadas para recibir y alojar al clásico soldado de reemplazo, quien por tradición y escasez de recursos, venía mentalizado a permanecer en el cuartel todo el tiempo que durase su estancia en filas, sin salir del mismo nada más que para paseo o de permiso, aceptando como la cosa más natural, el vivir y dormir juntos todos los miembros de su compañía o unidad similar en grandes naves o dormitorios comunes, dadas sus escasas necesidades de confort. Lo que por otra parte era lo habitual no solo en el Ejército Español sino en todos los ejércitos del mundo.

Como ya se ha dicho más arriba el tradicional soldado de reemplazo acababa aceptando con toda naturalidad la existencia de grandes *dormitorios* en los que se alojaban todos los miembros de la unidad, pero, a medida que el nivel cultural y de vida de los ciudadanos españoles se ha ido elevando, paralelamente también han ido aumentando los deseos de comodidad e intimidad de la tropa a la hora de dormir. En los momentos actuales, con la incorporación del personal profesional de tropa, que por otra parte incluye un importante y creciente número de mujeres, ha surgido un doble problema. Por un lado, la necesidad de separarles por sexos a la hora de dormir y, por otro, el de atender sus lógicas demandas de confort e intimidad, procediendo a fraccionar los antiguos dormitorios generales o a diseñarlos de nueva planta, a base de camaretas o cuartos de reducido tamaño a fin de albergar en cada uno de ellos el menor número posible de personas. Lo que naturalmente ha de llevar consigo, donde no se haya realizado ya, una readaptación de aseos y servicios.

Es precisamente la cuestión de los *aseos y servicios* uno de los aspectos en que más se centran las quejas por la no adecuación de la mayoría de ellos y, sobre todo, por su anticuado régimen de utilización. Es afán, generalmente expresado por el personal concurrente a las reuniones comentadas, poder disponer de aseos lo más individuales y exclusivos posibles y, sobre todo, poderlos usar a cualquier hora y cuantas veces lo estimen conveniente.

Llevados de este afán de comodidad e intimidad se ha llegado incluso a sugerir, por parte de alguno de ellos, la conveniencia de organizar, dentro del mismo acuartelamiento, *residencias* para personal de tropa semejantes a las que hay en algunos acuartelamientos para oficiales y suboficiales. Esta propuesta es independiente de la que se menciona en el apartado "reivindicaciones sociales" sobre residencias de descanso y se complementa con la petición de viviendas militares citada en el mismo apartado.

Aunque quizás sea en el aspecto de las *zonas deportivas* de los acuartelamientos en el que se han realizado los mayores esfuerzos de mejora y en el que se han alcanzado mayores niveles de calidad, en comparación con las existentes hace unas décadas, en general se siguen solicitando mejores y más completas instalaciones (principalmente piscinas y pabellones cubiertos).

Sin embargo, como veremos más adelante al referirnos a sus demandas en cuestiones sociales, ya no es este tipo de instalaciones la que el

nuevo soldado profesional demanda sino que, además, solicita la construcción de clubes sociales y deportivos, semejantes a los existentes para oficiales y suboficiales, autónomos y exclusivos para ellos y sus familias.

Por ser la educación física un importante componente de la formación del soldado y un elemento fundamental para el equilibrio psíquico de la persona, no deben regatearse esfuerzos en esta cuestión mejorando y completando en lo posible este tipo de instalaciones.

Respecto a las *zonas comunes de recreo* quizás convenga, en aras a esa intimidad y confort a las que antes nos hemos referido y que el soldado profesional demanda, se sugiere: aumentar el número de las salas de TV y música lo que facilitaría la diversificación de empleo, según gustos y preferencias; potenciar las bibliotecas y salas de lectura; y sobre todo preparar, pues en algunos acuartelamientos todavía no existe, una confortable sala de reunión o de visitas, distinta de las anteriores en la que se puedan reunir con amigos y familiares, que en nada se parezcan a las que hasta ahora existen junto a los Cuerpos de Guardia, que más que salas de visita parecen locutorios de centros penitenciarios.

En este apartado, dedicado a las zonas de recreo, merece especial atención el tradicional "hogar del soldado", mesón, cantina, taberna, bodegón, cafetería o como se le quiera llamar, dado que al menos hasta ahora es donde la tropa pasa la mayor parte de su tiempo libre. Las quejas, en este caso, se refieren fundamentalmente a su ambiente excesivamente cuartelero. En bases de gran extensión y abundante población parece aconsejable su desdoblamiento y distinta ambientación con objeto de hacer mas atractivo y variado su uso. Se comprende que este desdoblamiento puede encarecer el servicio, sobre todo por la mayor cantidad de personal que se necesitará, pero quizás con una hábil política de rotación en los horarios de apertura de los locales se puedan obtener mejores resultados con el mismo personal.

En general, no es en el aspecto material y funcional de los *comedores* el más criticado por sus usuarios ya que con la implantación, desde hace bastante tiempo, en la mayoría de los acuartelamientos, del sistema de autoservicio unido a la supresión de la formación de las unidades para realizar todos juntos y simultáneamente las distintas comidas, han simplificado notablemente estos actos y reducido notablemente sus incomodidades, siendo acogido muy favorablemente por la práctica totalidad de la tropa.

Sin embargo, no comparten la misma opinión respecto de la calidad y precio de la comida que se le suministra, siendo uno de los aspectos peor valorados en la encuesta a que nos venimos refiriendo. Incluso se pone en duda la bondad del tradicional sistema según el cual son las propias unidades, aunque con personal civil especializado y contratado para ello, las que se encarguen de la confección de las comidas. Se apunta la posibilidad de contratar, con empresas privadas del sector de la restauración, la confección y suministro de las comidas, lo que a parte de otros graves riesgos pondría en peligro la autosuficiencia que en materia de alimentación, como en todas las demás, deben tener las unidades militares, especialmente en épocas de ejercicios, maniobras y no digamos en campaña. La sugerencia se nos antoja prácticamente inviable ya que, con toda seguridad, supondrá un importante aumento en el precio de las comidas. Precisamente una de las críticas mayoritariamente expresadas.

Una de las mejoras que reivindican el personal de tropa profesional, que se incluye en este apartado pero que también se podría mencionar en el correspondiente al trato de los mandos, es la de disponer de adecuados *aparcamientos* en los que poder aparcar sus vehículos particulares, a ser posible en el interior del recinto militar donde se encuentran destinados, por supuesto limitada siempre dicha autorización a las posibilidades materiales del mismo. Consideran un agravio comparativo el que otros profesionales (en clara alusión a los jefes, oficiales y suboficiales) puedan aparcar sus vehículos particulares dentro de los acuartelamientos y ellos deban dejar los suyos fuera, en las cunetas de las carreteras o en improvisados aparcamientos de los alrededores, con grave peligro para su integridad física y en algunos casos debiendo pagar desaprensivos alquileres.

TRATO DE LOS MANDOS

Antes de seguir adelante y entrar de lleno en el contenido de este apartado, se hace preciso aclarar que ni al autor de estas líneas ni al personal de tropa con el que se ha entrevistado les gusta la expresión “trato de los mandos”, por el equívoco a que pueda inducir a primera vista en el sentido de que pudiera entenderse que lo que se cuestiona es si el mando “trata” bien o “maltrata” a sus subordinados. Por supuesto que no es esta la cuestión. Simplemente se enjuician ciertas actitudes o formas de actuación de algunos mandos respecto del personal profesional y su comparación con el dispensado al personal de tropa de reemplazo.

Al parecer, el principal motivo de disconformidad con el trato recibido es que, en ocasiones, se sienten tratados igual que la tropa no profesional — especialmente los cabos y soldados—, lo cual en parte parece lógico o al menos se comprende que así pueda suceder, ya que habrá ocasiones en que será muy difícil materializar tal diferencia y otras en las que incluso pueda ser conveniente el no hacerlo, sobre todo en circunstancias como las actuales en las que por estar mezclados y hacer servicios juntos pueda ser más perjudicial la diferenciación en el trato que su unificación. Su temor estriba en que tal forma de proceder pueda establecer costumbre o hábito en determinados mandos y continuar en el futuro cuando dicha tropa desaparezca.

Consideran que por su condición de profesionales son merecedores de ciertas consideraciones que los diferencie claramente de la tropa de reemplazo, lo que realmente nadie discute, pero sucede que, como se dice anteriormente, no siempre es posible su materialización.

Ya nos hemos referido a alguna de las consideraciones o ventajas que solicitan como, por ejemplo, la adecuación o mejora de determinadas instalaciones cuarteleras. Otras, se refieren básicamente a lo que estiman como excesivo control de sus actividades tanto profesionales como particulares, citando entre ellas el elevado número de formaciones, listas y revistas, que padecen a lo largo de cada jornada llegando incluso a proponer la supresión de algunos actos y toques de los que tradicionalmente se han venido considerando fundamentales; como por ejemplo los de diana y silencio. Consideran que actividades como las de levantarse y acostarse son asuntos privados en los que no tiene por qué inmiscuirse el mando. Entienden que si no se retrasan en su incorporación al primer acto de la mañana y rinden adecuadamente en las distintas actividades del servicio a nadie le debe importar qué hace el resto de la jornada, ni por supuesto cuantas horas dedica al descanso.

También hay quejas que se refieren a determinados servicios y destinos, por considerarlos innecesarios o impropios de su carácter profesional (entre los primeros, se citan los de cuarteros e imaginarias y, entre los segundos, los de camareros, fatigas, mozos de comedor, servicios como los de limpieza, jardinería, albañilería, etc.). La queja se fundamenta en que algunos de dichos servicios y destinos parece no estaba previsto fueran realizados por los militares profesionales de tropa y marinería (3), sino

(3) Artículo 48 del Proyecto de Ley de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas.

por personal civil contratado al efecto o por personal militar con la correspondiente especialidad, dejando para ellos solamente el desempeño de los cometidos profesionales de carácter militar, que se desprenden de las Funciones del Militar que en las RROO. (4) se establecen y que en dicho artículo se mencionan. Pero como ni unos —personal civil— ni otros —personal militar especializado— existen en cantidad suficiente en la mayoría de los acuartelamientos y centros militares y, en la actualidad, dichos cometidos están siendo realizados por personal de tropa de reemplazo, no es de extrañar que surjan nervios y preocupación por conocer quién los va a realizar en el futuro, si no se logra aumentar adecuadamente el personal civil al servicio de las FAS.

Como vemos, estamos en un caso semejante al ya referido al hablar de los sueldos, en el que por no ser su resolución competencia de las FAS. nos limitamos a exponerlo y lamentarlo. Evidentemente, que más quisieran los jefes de las unidades militares que disponer del suficiente y adecuado personal para realizar dichos cometidos, pero no existiendo éste y siendo necesario realizarlos es lógico echen mano para ello del que disponen.

Dentro de este apartado también podemos incluir las contradictorias opiniones manifestadas, incluso en público, por *personal de tropa profesional femenino*, que en un reciente programa de TV, discrepaban respecto de si el trato recibido por parte de sus mandos era o no más favorable que el que éstos dispensan a sus compañeros. Como digo, discrepaban entre sí, pues mientras unas decían que sí es absolutamente igual, otras consideraban lo recibían más favorable que aquellos, lo que curiosamente las tenía muy enfadadas pues consideraban, que además de no ser justo, a la larga puede ser contraproducente. Por el tono del programa se podía deducir que la diferencia en el trato no era sino simple manifestación de educación y caballerosidad por parte de algún superior. Lo cual por supuesto es perfectamente correcto, aunque, quizás, sea conveniente no exagerar.

También pudiera suceder que las que consideraban el trato recibido diferente y discriminatorio no supieran o no se dieran cuenta que el arte del buen mandar no consiste precisamente en exigir a todos los subordinados por igual, pues no todos son iguales ni tampoco todos tienen las

(4) Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. Título IV.

mismas capacidades, sino en saber qué se le puede pedir o exigir a cada uno/a. De modo que mientras a unos se les puede pedir mayores esfuerzos físicos, a otros se les exigirá trabajos más intelectuales o de concentración, de detalle o precisión, habrá quién pueda realizar esfuerzos continuados y otros sólo los puedan aguantar por tiempo limitado, a quienes les afecta más el calor o el frío, los que por su mejor adaptación a la oscuridad se mueven mejor de noche que otros, etc. Conocer estos detalles de cada uno de los subordinados y manejarlos de acuerdo con los mismos no es diferencia de trato sino correcto aprovechamiento de sus facultades.

Caso completamente distinto y que también se apuntó, aunque muy de pasada, como no queriendo entrar con profundidad en él en las reuniones que estamos comentando, es el que se refiere a determinados favoritismos que empiezan a observarse en algunas unidades, como consecuencia de ciertas *relaciones sentimentales* surgidas entre mandos y subordinados de distinto sexo. Es natural que estas relaciones surjan y sobre ellas nada hay que objetar, sobre todo si son llevadas con discreción y prudencia, pero cuando como vemos empiezan a dar que hablar, aunque no sea por la relación en sí, sino por su posible incidencia en la buena marcha de la unidad, es tema que debe ser tenido muy presente por los mandos por cuanto pueda suponer de merma en la moral, disciplina o compañerismo de la tropa.

PROMOCIÓN INTERNA

Otra de las principales quejas del personal profesional de tropa y marinería es la que se refiere a lo que ellos consideran como escasez de oportunidades para su *promoción interna*, incluyendo en este epígrafe tanto la propiamente definida como tal en el Artículo 66 del Proyecto de Ley que venimos comentando, como sus posibilidades de ascenso y de permanencia en su escala de origen.

Como quiera que tras ella puede haber una doble vertiente voy a tratar de deslindar y aclarar, al igual que se hizo en las reuniones a que nos venimos refiriendo, lo que me parece intuir como doble juego en su planteamiento ya que, a mi entender, se puede distinguir; de un lado, la realidad indiscutible de las posibilidades de promoción interna y, de otro, la "preparación psicológica del terreno" en el sentido de que, como se sabe o sospecha muy difícil dicha promoción, hay quién intenta crear ambiente presentándola como nula o escasa, pretendiendo como compensación prolongar los tiempos de permanencia establecidos por la Ley.

Que el Ministerio de Defensa ha tenido siempre y sigue teniendo la decidida voluntad de que la tropa profesional pueda promocionarse internamente, accediendo a la correspondiente Escala Básica, mediante la superación de los estudios de la enseñanza militar de grado básico e incluso pasar de dicha escala a la Superior, mediante nueva promoción, es algo que no se puede discutir. Ya la Ley 17/1989 de 19 de Julio, Reguladora del Régimen del Personal Militar Profesional (5), en su artículo 47, establecía y regulaba los sistemas de promoción interna para poder acceder de una Escala a otra. Recientemente —28 de Agosto— el Consejo de Ministros ha aprobado y acordado remitir al Parlamento el proyecto de Ley del Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, al que anteriormente aludíamos, en el que se aumentan las posibilidades de promoción interna dentro del mismo Ejército, muy especialmente las de los militares profesionales de tropa y marinería para su acceso a las escalas de suboficiales, en las que se les reservarán todas las plazas, en lugar del 60% que establecía la anterior Ley.

Reserva que se nos antoja como excesiva, pues de esta forma se cierra el acceso directo —desde paisano— a la Escala de Suboficiales, impidiendo con ello su ingreso en la misma, como viene siendo tradicional, a un gran número de muchachos con indudable vocación militar que, tras no lograr su ingreso en la Academia General Militar, lo hacían en la Básica de Suboficiales. Además, su ya citada vocación militar y su, por lo general, superior preparación intelectual, cultural y social, hacía de ellos un selecto colectivo que, independientemente de algunos conocidos y lamentables casos de frustración personal, han contribuido de forma muy especial a elevar el tono general de la Escala y a prestigiar con ello al conjunto de las FAS.

Tal vez, en las informaciones y propagandas emitidas con ocasión de convocatorias de plazas o simplemente de campañas propagandísticas, se haya hecho demasiado hincapié en esta posibilidad de promoción, haciendo de ella uno de los principales alicientes para el alistamiento entre los posibles candidatos y sus familiares. Quizás, en alguna ocasión, esta propaganda haya podido ser incluso exagerada y confundir a los solicitantes creando en ellos y su entorno familiar erróneas perspectivas, pero desde luego nunca han sido falsas las promesas ni creo haya habido intención de engañar a los aspirantes.

(5) Apéndice al BOD n.º 140 del 21 de julio de 1998.

En este tema de la promoción interna ha sucedido, creo, como en tantas otras ocasiones en cuestiones análogas, que por parte de los interesados se ha confundido las posibilidades con los derechos, entendiéndolo, o mejor queriendo entender, que el simple hecho de tener opción o posibilidad de promoción implica el derecho a ella y la obligación de la Institución a su concesión, sin comprender que toda promoción aun abierta a todos, sólo es alcanzada por unos pocos, los mejores, pues lleva consigo anejas el cumplimiento de ciertas condiciones y la exigencia de superar ciertas pruebas, lo cual unido a que lógicamente las plazas disponibles son necesariamente limitadas hacen que cualquier intento de promoción se convierta en un auténtico concurso-oposición.

El no darse cuenta de esto, o simplemente el no querer o poder superar las exigencias marcadas por la Ley, ha llevado a muchos soldados profesionales a la desilusión y desencanto, culpando al mando de lo que no es más que su propia incapacidad para superar las pruebas o, simplemente, imprevisión y negligencia propia al no dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios a la preparación de las pruebas. Presentándose a continuación como víctimas del sistema, por el que han sido engañados y estafados en sus legítimas aspiraciones profesionales. Poniendo a continuación en marcha el clásico sistema "plañidero-defensivo" encaminado a ablandar al mando y conseguir de éste la revocación o modificación del precepto que les permita continuar en activo o el ingreso en la escala pretendida.

Este aspecto de la *continuidad en el servicio*, aunque no constituye propiamente una promoción interna, está íntimamente ligado a ella ya que en muchas ocasiones, al no poder alcanzar ésta, es la meta que se marcan algunos de los soldados profesionales a la espera de mejores momentos o circunstancias para su licenciamiento o, como se dice anteriormente, del ablandamiento en los criterios establecidos. La forma de llevar a cabo la deseada continuidad en el servicio viene regulada por el Capítulo III del Proyecto de Ley a que nos venimos refiriendo y consiste en la suscripción, por parte del interesado, de sucesivos compromisos hasta alcanzar doce años de servicio o treinta y cinco de edad (6), momento en que deberá dejar definitivamente los ejércitos, a no ser que, con anterioridad, hubiera accedido a una relación de servicios de carácter permanente.

(6) artículo 95 del Proyecto de Ley.

La principal inquietud mostrada por los interesados es la ambigüedad en que se expresa el mencionado proyecto respecto de las condiciones necesarias, tanto para la obtención de los sucesivos compromisos como para la adquisición de la referida relación de servicios de carácter permanente, ya que aquellas acaban generalmente con alguna ambigua frase como: "y las demás condiciones que se establezcan reglamentariamente".

Como quiera que otra posible manera de promoción es la de cambiar de especialidad buscando las más complejas o técnicas y las que sean más afines a las titulaciones del sistema educativo general, en las reuniones mantenidas con el personal de tropa profesional que venimos comentando, se analizó lo establecido en el Artículo 49 del Proyecto de Ley en lo referente a las posibilidades de *cambio de especialidad*, entendiendo la mayoría de los participantes que las dos opciones u oportunidades que aparentemente se establecen en dicho artículo —uno, por no superar la formación específica o pérdida de aptitudes; dos, para cubrir las plantillas de aquellas especialidades que se considere necesario completar— realmente son solamente una, ya que la primera de ellas (apartado 1) parece aplicable solo a quienes no superen la formación específica de su primera especialidad o pierdan las aptitudes psicofísicas para desempeñar la que ya poseen, permitiéndoseles, en tal caso, optar por cambiar a otra especialidad o resolver el compromiso. La segunda opción, en cambio, si parece de aplicación general y por tanto la única aplicable a la totalidad de los interesados.

En consecuencia, no se considera correcto lo señalado en el apartado 3, de dicho artículo, en el sentido de que el cambio de especialidad podrá producirse "una vez en cada una de las formas reguladas por los apartados anteriores". De acuerdo con la interpretación mencionada en el párrafo anterior, sólo dispondrán de dos opciones para cambiar de especialidad quienes fracasen en su primer intento de obtener una especialidad o pierdan las aptitudes psicofísicas necesarias para su desempeño.

En cualquier caso, la posibilidad de una sola opción de cambio de especialidad, para personal cuya carrera militar por lo general no va a pasar de los doce años (7), parece más que suficiente. Para carreras más largas, como sería el caso de quienes accedieran a una relación de servicios permanentes, parecería aceptable aumentar las posibilidades de cambiar de especialidad.

(7) Artículo 96 del Proyecto de Ley.

También es objeto de desconfianza por parte de los militares profesionales de tropa y marinería el proclamado *apoyo a la incorporación laboral* (8), pues consideran que, al menos por el momento, son pocos los puestos de trabajo y especialidades en los que se pueda facilitar la adquisición de conocimientos y experiencias que les facilite la obtención de titulaciones del sistema educativo general, así como pocas, también, las unidades en las que se facilita el acceso a módulos profesionales de formación profesional específica o a programas de formación ocupacional, que señala el referido artículo 76 de dicho Proyecto de Ley.

En este mismo orden de ideas, es decir, de cuestiones que sin ser auténtica promoción interna del personal sí son alicientes para el presente y salida para el futuro, se valoró muy positivamente lo establecido en la Disposición Final Tercera de considerar como *méritos*, en los sistemas de selección respecto de los Cuerpos, Escalas, plazas de funcionario y actividades de carácter laboral de las Administraciones Públicas *los servicios prestados, aptitudes y titulaciones adquiridos como militar durante los años de servicio*, si bien dicha positiva valoración estuvo acompañada en todo momento de ciertas dudas y escepticismo a que ello llegue a materializarse de forma definitiva y positiva.

Idéntico comentario se hizo respecto de lo también establecido en el apartado 2 de la misma Disposición Final Tercera respecto a la *reserva de plazas para el acceso a la Escala Básica de Cabos y Guardias del Cuerpo de la Guardia Civil y en las convocatorias para el acceso a Cuerpos o Escalas adscritas al Ministerio de Defensa o ingreso como personal laboral de dicho Ministerio*.

No cabe duda de que todas ellas son disposiciones justas y lógicas y que, en cierta medida, serán alicientes tanto a la hora de suscribir los contratos, iniciales y sucesivos, como estímulo eficaz para la buena conducta y aprovechamiento durante el desarrollo de su compromiso.

REIVINDICACIONES SOCIALES

Ya hemos mencionado alguna de ellas al hablar de la necesaria adecuación de las instalaciones militares. Nos referíamos entonces al deseo, ampliamente manifestado, de disponer de *clubes e instalaciones deporti-*

(8) Artículo 76 del Proyecto de Ley.

vas y recreativas fuera de los recintos militares, semejantes a las existentes en varias capitales para oficiales y suboficiales. De momento, se trata de una petición de escaso sentido práctico, ya que el número actual de la tropa profesional y mucho menos el de sus familiares directos no alcanzan, todavía, cifras significativas ni suficientes como para que pueda resultar rentable la construcción de tales clubes. Máxime teniendo en cuenta que tal volumen de personas se encuentra repartido por muchas ciudades españolas. No obstante, considero que no se debe rechazar esta idea ya que, en un futuro muy próximo, este colectivo se va a cuadruplicar por lo que quizás fuera conveniente ir pensando en cómo, cuando y donde se pueden instalar los primeros complejos de este tipo, al objeto de evitar en su momento prisas y precipitaciones no deseables. Además, habrá que tener en cuenta, en ese horizonte no lejano, la enorme presión social que presumiblemente ejercerá este colectivo como consecuencia del protagonismo que se le está dando en la política general del país.

En este mismo apartado de la acción o mejoras sociales es aspiración muy generalizada, entre el personal que nos ocupa, la de poder contar con *viviendas militares* y, a ser posible, en las inmediaciones de los acuartelamientos, pues ello, además de evitarles largos desplazamientos para ir y volver de su casa al cuartel y viceversa, les permitiría comer la mayoría de los días en su casa, evitándose de este modo uno de los principales motivos de queja, la mala calidad y carestía de la comida del mediodía.

Con razonamientos análogos a los anteriores, su equiparación al resto del personal militar profesional, hay quién solicita la construcción de *residencias de descanso* promovidas por Acción Social o al menos la autorización para compartir el uso de las actualmente existentes con oficiales y suboficiales. A este respecto, repetimos lo que se apunta en el párrafo anterior. De momento no es apremiante la cuestión, pero no se debe olvidar pues el tiempo pasa rápidamente y posiblemente muy pronto la demanda social de este colectivo va a ser muy fuerte.

CONSEJOS ASESORES DE PERSONAL

Otro de los temas tratados y que, por cierto, tampoco salió muy bien parado en los comentarios que se le dedicaron, fue el previsto establecimiento de los llamados Consejos Asesores de Personal (9). La principal

(9) Artículo 152 del Proyecto de Ley.

razón de esta poco favorable acogida se basa en la desconfianza o recelo mostrados, tanto en lo que se refiere a su composición como a la forma de elegir sus componentes. La mayoría de los asistentes consideraba muy dudosa la posible eficacia e incluso su propia libertad de actuación, de los miembros de tropa y marinería designados para formar parte de dichos Consejos, dada su mínima jerarquía militar y, por otra parte, la apabullante presencia de miembros de más elevado rango militar y, sobre todo, de mucha mayor formación, no solo militar sino también general.

Aunque en el texto del proyecto de ley nada se dice al respecto, se sabe o más bien se rumorea, es propósito de los responsables de Defensa que la designación de sus miembros se haga de la forma más democrática posible a fin de aumentar su representatividad, pero huyendo siempre de la realización de campañas electorales en los cuarteles y de la creación de asociaciones o de la profesionalización de los representantes (10). En tales condiciones es lógico pensar en la escasa eficacia de este personal en tales Consejos. Pero por otra parte también es lógico pensar que, de darse las circunstancias que se pretenden evitar, el riesgo de politización en las FAS, podría acarrear consecuencias muy graves.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

De entre las muchas ventajas, que evidentemente ha de aportar a la Nación y a sus Fuerzas Armadas la total profesionalización de las mismas, queremos destacar como primera y fundamental, aunque quizás sus efectos se perciban a largo plazo, el aumento de la seguridad tanto interior como exterior, fruto sin duda de su mayor eficacia. En segundo lugar, y a un plazo mucho más corto, como que ya está dando importantes frutos, hay que señalar la mayor aceptación de aquellas por parte de la mayoría de la sociedad española, al desaparecer definitivamente uno de los motivos permanentes de confrontación, al menos durante los últimos veinticinco años, entre una parte de dicha sociedad y sus Fuerzas Armadas, el Servicio Militar Obligatorio.

De los numerosos problemas que de su implantación se pueden derivar o ya se están presentando, nos hemos referido a una serie de ellos, pequeños en comparación a otros, que por su magnitud no suelen ser objeto de comentarios de prensa y que se suelen dar de forma espontá-

(10) EL PAÍS 8 de junio de 1998.

nea y reiterativa. Dichos problemas han sido tratados desde la perspectiva de los propios interesados, es decir, desde el punto de vista de los militares profesionales de tropa y marinería.

La escasez de las retribuciones es sin duda uno de ello, pero no el principal ni fundamental. La realidad es que afecta de forma distinta entre el personal profesional de tropa y marinería, siendo su incidencia mayor a medida que aumenta la edad y graduación militar del personal. Dependiendo, también, de forma muy sustancial del estado civil de los interesados y de las plazas o guarniciones en que se encuentren destinados.

Otro motivo de descontento es el que se refiere a la inadecuación de acuartelamientos e instalaciones. Podemos citar entre ellos, en primer lugar, los dormitorios que se desean más íntimos, confortables y dotados de mejores aseos y servicios, cuya utilización pueda hacerse en cualquier momento. En segundo lugar, figuran las zonas comunes de recreo a las que se les achaca su excesivo aspecto cuartelero. Pudiéndose citar a continuación la carencia de aparcamientos o zonas donde poder dejar sus vehículos particulares.

En el fondo de todos estos problemas o insatisfacciones, así como en otras de las cuestiones que se señalan en el presente trabajo, está el deseo del personal profesional de tropa y marinería de destacar su profesionalidad y, en consecuencia, separar lo que podríamos denominar como hábitat personal del entorno propio del lugar de trabajo.

A este mismo orden de ideas y pretensiones se refieren las aspiraciones mostradas, en el sentido de que se les conceda un trato, no diremos más favorable sino distinto, del que se dispensa a la tropa de reemplazo. En esta cuestión, como es lógico, se sienten especialmente sensibilizados los cabos y soldados, siendo los cabos primeros lo que se consideran más satisfechos con el trato recibido.

Por otra parte, consideran que determinados servicios y destinos, que tradicionalmente vienen realizando la tropa de reemplazo, no les corresponde realizarlos, ya que su profesionalidad así lo aconseja. No debiendo realizar cometidos distintos de los de carácter puramente militar que señalan las RROO.

Se apuntó, aunque solo muy de pasada, los problemas que pueden surgir en la moral y la disciplina de la tropa como consecuencia de ciertos favoritismos derivados de las relaciones sentimentales que, lógicamente empiezan a concretarse en algunas unidades, desde la incorporación a ellas de personal femenino.

En general, el personal de tropa profesional, llevado de su deseo de promoción y de seguridad, y estabilidad social y económica, considera escasas las posibilidades de promoción interna prevista en el Artículo 66 del Proyecto de Ley de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas.

Así mismo, consideran escasas las posibilidades establecidas para el cambio de especialidad (Artículo 49 del Proyecto de Ley), pues entienden que de las dos opciones contempladas sólo una de ellas será de aplicación general.

Más que disconforme, se muestra receloso o suspicaz respecto a la posible puesta en marcha y realización del previsto apoyo a la reincorporación laboral (Art. 76 del Proyecto de Ley), así como de la aceptación, por parte de las otras Administraciones Públicas e incluso por la Guardia Civil, de lo señalado en la Disposición Final Tercera, en el sentido de considerar como méritos, en los sistemas de selección para el ingreso en determinados Cuerpos o Escalas, el tiempo de servicios en las Fuerzas Armadas como militar profesional de tropa y marinería.

Amparados siempre en su carácter de profesional de las FAS, y en analogía con las ventajas y beneficios de que disfrutaban el resto de sus miembros, reivindican una serie de mejoras sociales para ellos y sus familias, como viviendas y residencias militares en las proximidades de los cuarteles, clubes e instalaciones deportivas y de recreo fuera de los mismos, residencias de descanso promovidas por Acción Social etc.

No parecen muy esperanzados con la posible presencia de personal profesional de tropa y marinería en los Consejos Asesores de Personal, ya que consideran muy dudosa su eficacia en ellos y consideran que la elección de sus miembros en la forma prevista parece una caricatura o sucedáneo de democracia.

BIBLIOGRAFIA

- Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. Servicio Geográfico del Ejército. Madrid 1984.
- Ley del Régimen del Personal Militar Profesional (Ley 17/1.989 de 19 de Julio). Apéndice al BOD nº 140 de 21 de Julio de 1989.
- Proyecto de Ley de Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas. Editado por la REVISTA ESPAÑOLA DE DEFENSA.
- Unidad de Psicología del Ministerio de Defensa.- Encuesta entre soldados y marineros profesionales. Marzo/Abril de 1998. Comentarios a la misma en los diarios ABC de 7 de Junio y EL PAIS de 8 de Junio.

CAPÍTULO DÉCIMO

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

Por ANTONIO MALALANA UREÑA

Una vez que la sociedad española ha aceptado, y en parte asumido, el nuevo modelo de Fuerzas Armadas propuesto por el Gobierno Aznar, queda por observar cual va a ser la pauta y el grado de absorción de esta pequeña revolución por parte de los militares de carrera. Es este colectivo el que verdaderamente va a soportar todo el proceso hasta la consolidación definitiva del ejército profesional.

Uno de los mecanismos de seguimiento del acoplamiento del nuevo ejército en un futuro cercano es comprender donde se encuentra el punto de partida, así como conocer la capacidad de asimilación continúa para, no sólo poner en marcha el proceso, sino que aparezca como una máquina con todos los engranajes ajustados. Es decir, cual será la actitud de los militares de carrera ante una tropa sin soldados de reemplazo, todos profesionales, y cual será el comportamiento de un colectivo numeroso, nuevo ante la sociedad y también ante cuestiones de carácter personal, sanitarias, asociativo, etc.

Conocer todos los datos que se están generando ahora mismo, junto a los que aparezcan en el futuro es, verdaderamente difícil. Todavía no hay estudios, ni puntuales ni generales. Hoy en día solamente contamos con fuentes muy concretas: primero, las escasas encuestas y sondeos parciales de opinión, eso sí, alguno de ellos muy precisos; después, la prensa escrita; junto a ciertas reuniones de trabajo, y además de los estudios editados, algunos ya clásicos y otros más recientes. Y, por supuesto, las que sirven de epicentro a lo largo de todo la evolución: las fuentes jurídicas.

No obstante, dicho proceso no es definitivo, ni está cerrado todavía. La futura evolución del ejército profesional en los años venideros seguirá generando nuevos documentos. Sobre todo, cuando por fin se ponga en marcha las nuevas Fuerzas Armadas.

Aquí y ahora, sólo entraremos en el análisis de las fuentes que se circunscriben, por fuerza, al arranque del proyecto, aunque nos centraremos a lo ocurrido entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 1998, la documentación anterior ya quedó convenientemente reflejada en otro estudio similar integrado en el seminario *Profesionalización de las FAS y los problemas sociales* (1).

Por último, debe reseñarse que los trabajos previos de búsqueda, selección y análisis han servido de apoyo a un nuevo seminario titulado *Profesionalización de las FAS: los problemas internos de la institución* (2).

FUENTES ESTADÍSTICAS

Como se ha advertido con anterioridad, las fuentes estadísticas tendrían que ocupar un lugar destacado como documentos generadores de datos actualizados de primera mano. Al menos, en esta ocasión, contamos con cinco estudios de diferente temática y grado de intensidad; y que, por orden cronológico, son:

- Encuesta realizada entre los militares profesionales del Ejército del Aire a principio de los años 90 (3). Hoy por hoy, los datos aquí recogidos siguen siendo útiles, ya que mantienen cierta vigencia.
- Encuesta del Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior (INCIPE), entre los meses de octubre-diciembre de 1997, titulado *Opinión pública española y política exterior* (4).
- Encuesta del CIS (Enero-febrero de 1998) "*La defensa nacional y la profesionalización del ejército*", donde se investiga la futura respuesta de los jóvenes ante el cambio propuesto y si acudirían a cubrir las plazas que serán convocadas (5).

(1) MALALANA UREÑA, A.: Análisis de las fuentes de información relacionadas con el tema "Profesionalización de las FAS y las derivaciones sociales".

(2) Grupo de Trabajo 4, Instituto Español de Estudios Estratégicos, DIGENPOL, Ministerio de Defensa.

(3) MARTÍNEZ PARICIO, J. I.: *Encuestas a los militares profesionales del Ejército del Aire*, 1991.

(4) Expósito, J. L.: "Amplio apoyo social al nuevo modelo de FAS", *Revista Española de Defensa*, 127 (1998). pp. 22-23.

(5) *La Vanguardia* (8-6-1998).

- Encuesta realizada por la Unidad Psicológica del Ministerio de Defensa a lo largo de los meses de marzo y abril de 1998 entre 6.104 individuos pertenecientes a la tropa profesional. La finalidad era conocer la opinión con respecto a su situación laboral actual y las expectativas de futuro de los miembros de las Fuerzas Armadas (6).
- Sondeo realizado por los Cuarteles Generales entre la tropa profesional (7).
- Vox Pública analiza para la cabecera El Periódico la actitud de los catalanes ante el proyecto. El sondeo fue realizado mediante 400 entrevistas telefónicas entre los días 1 al 7 de junio de 1998. Una de las preguntas significativas se centra sobre su posicionamiento ante el derecho de sindicación (8).

De todos ellos, el que muestra un valor de primera mano es el que llevó a cabo la Unidad Psicológica del Ministerio de Defensa. Su interés se centra en que muestra los signos vitales de la tropa profesional, tanto al remarcar los aspectos negativos, como al señalar los puntos de desacuerdo. O lo que es lo mismo, se centra en aquellos apartados clave que influyen en la "moral", en el "rendimiento" y en las "reivindicaciones socio-laborales" de la tropa, sentimientos que hasta ahora permanecían ocultos.

DOCUMENTACIÓN INFORMATIVA

Los datos procedentes de la prensa escrita —diaria o de opinión— de las agencias de noticias —Agencia EFE (Efedata)— vuelven a adquirir un fuerte protagonismo, sobre todo, cuando en la mayoría de las ocasiones sólo contamos con estos documentos. Por lo tanto, dicha fuente es directa y actual, aunque siempre deberemos someterla a un riguroso examen con respecto al grado de veracidad y la carga de opinión que lleven consigo. Sin embargo, y a pesar de todo, la prensa mantiene su capacidad de aparecer como el mejor vehículo transmisor de noticias e ideas; es decir, amplifica su posición mediática.

Con respecto a las sucesivas noticias relativas a la profesionalización de las Fuerzas Armadas españolas, éstas deben ubicarse en un momento definitivo del desarrollo del proyecto. A lo largo del año 1998 —entre el 1

(6) ABC (7-6-1998). *El País* (8-6-1998).

(7) *El Periódico* (26-8-1998).

(8) *El Periódico* (6-9-1998).

de enero y el 31 de octubre— el tema ha llamado la atención de las cabeceras hasta aumentar su presencia con respecto al año 1997; aunque en otras ocasiones el interés se ha desviado a aspectos laterales, como la compra de armamento o la crisis de Iraq.

A partir de aquí sólo utilizaremos y, por tanto, nos centraremos en aquellos documentos que se circunscriban verdaderamente al efecto que provocará la profesionalización sobre los militares de carrera.

Para la prensa escrita ha tenido especial interés la discusión política e ideológica entre los partidos políticos de ámbito parlamentario con respecto al modelo definitivo de Fuerzas Armadas, los plazos para su implantación, la desaparición del Servicio Militar Obligatorio y el coste económico del proyecto —personal civil y militar, adecuación de las instalaciones, modernización de equipos y armamento, etc—.

A priori, la conclusión parece clara. ¿Dónde queda ubicado el personal profesional dentro del debate? Por los datos recogidos a través de la prensa parece que quedará al margen.

Para este capítulo se ha seleccionado una serie de cabeceras, principalmente las de ámbito nacional, como El País, El Mundo, ABC, Diario 16 y, la desaparecida, del diario YA (Tabla II). También otras de corte regional de cierta influencia, como La Vanguardia y El Periódico. Debemos lamentar la tardanza en la aparición del nuevo diario La Razón, que hubiera aportado otra perspectiva más. Igualmente se ha recurrido a distintos semanario de opinión, como Cambio 16, Época, Tiempo y El Siglo (Tabla III), y otros especializados en defensa. Con respecto a estos últimos han sido seleccionadas publicaciones oficiales como Revista Española de Defensa, Revista Ejército y Fuerzas Armadas Profesionales; así como, Militares, publicación independiente de la Asociación de Militares (AME) integrada en EUROMIL. Para cerrar el apartado de enumeración de medios incorporamos la base de datos Efedata de la Agencia Internacional de Noticias EFE (Tabla I).

Salvando las discusiones anteriormente señaladas, con los documentos en la mano, parece ser que sólo han llamado la atención dos temas; aunque de gran calado político y organizativo. Por orden cronológico de aparición son: primero, qué lugar ocupará la mujer dentro del ejército y, segundo, el derecho de todo profesional a asociarse o sindicarse.

TABLA I

DÍAS EN LOS QUE APARECE EL TEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FAS EN LA BASE DE DATOS EFEDATA DE LA AGENCIA EFE

EFE	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiem.	octubre	Noviem.	diciem.
1997				16			25		24	30	4, 18, 24	11, 17, 18
1998	19, 27, 29	9	9, 12, 18, 25, 26, 27, 30	23, 28		1	7, 8, 11, 13, 14, 15, 27	23	20, 22	1, 2		

El tema "mujer" podría arrancar del artículo *Mujeres militares. La última trinchera*, publicado por Jesús Rodríguez (9), donde se hace una verdadera exposición de la situación del colectivo en la actualidad, así como los problemas que van a encontrar en un futuro inmediato. Y, aunque, siempre se parte del concepto de igualdad (10) pueden surgir ciertos inconvenientes de cierta gravedad, como el ocurrido con la cabo Ana María Santos y su embarazo (11).

El otro aspecto, cargado de fuerte polémica entre políticos y militares, se ha centrado en el "asociacionismo". En el derecho de un colectivo a formar asociaciones e incluso a sindicarse saltó a la palestra a mediados del año 1998. La cuestión se resume en el hecho de defender los intereses del grupo, ya se sea civil o militar (12). Una de las vías de transmisión de sus

(9) *El País* (15-05-1998).

(10) *Diario 16*.

(11) *El País* (27-1-1998). *El Mundo* (12-2-1998); 26-3-1998; 19-4-1998). *Diario 16* (22-1-1998; 27-1-1998; 1-2-1998; 12-2-1998; 19-3-1998). *Ya* (12-2-1998). *La Vanguardia* (26-3-1998). *ABC* (21-6-1998).

(12) *Diario 16* (26-5-1998; 16-2-1998; 12-7-1998). *El País* (28-5-1998; 29-5-1998; 8-6-1998; 12-6-1998). *El Mundo* (29-5-1998; 11-6-1998). *ABC* (29-5-1998).

ideas ha sido a través del boletín *Militares*, órgano de expresión de la Asociación de Militares (AME), integrada en EUROMIL. En uno de sus números han planteado su posicionamiento a través de secciones como Editorial (13), Opinión (14) y Asociacionismo (15).

(13) "Exigimos el derecho de asociación", *Militares*, VIII, 37 (1998), p. 3.

(14) GARCÍA CAMPO, M.: "Con la Constitución en la mano. ¡No hay mus! (y la mano con un pimiento)", *Militares*, VIII, 37 (1998), pp. 5-7-. LINARES, R.: "El chirriar de los engranajes. La vida militar: ¿Profesión u ocupación?", *Militares*, VIII, 37 (1998), pp. 8-10. Sargento Piko: "Más vale tarde que nunca", *Militares*, VIII, 37 (1998), pp. 10-11.

(15) Muniesa, J. F.: "Crónoca secreta de una indignidad anunciada", *Militares*, VIII, 37 (1998), pp. 18-21. "A las órdenes de su señoría", *Militares*, VIII, 37 (1998), pp. 22-23. "El derecho de asociacionismo militar y el Convenio para la protección de los derechos humanos y de las libertades fundamentales", *Militares*, VIII, 37 (1998), p. 24.

TABLA II

DÍAS EN LOS QUE APARECE EL TEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FAS EN LA PRENSA ESPAÑOLA

* Noticia. □ Informe. ☞ Opinión. ● Encuesta. ✓ Entrevista.

LA GACETA	EL PERIÓDICO	YA	LA VANGUARDIA	EL MUNDO	DIARIO 16	EL PAÍS	ABC
* 22-01-98	* 27-01-98	* 16-01-98	✓ 14-01-98	* 02-01-98	* 22-01-98	☞ 08-01-98	* 04-01-98
* 05-03-98	□ 04-02-98	* 19-01-98	* 18-01-98 □	* 05-01-98	* 23-01-98	* 27-01-98	* 18-01-98
● 20-03-98	* 17-02-98	* 22-01-98	* 27-01-98	* 22-01-98	* 25-01-98	* 16-02-98	* 22-01-98
	* 13-03-98	* 27-01-98	□ 22-02-98	* 26-01-98	* 27-01-98	* 18-02-98	* 26-01-98
	* 29-04-98	* 30-01-98	* 24-02-98	☞ 11-02-98	* 30-01-98	* 23-02-98	* 27-01-98
	* 11-06-98	* 04-02-98	□ 04-03-98	* 12-02-98	* 01-02-98	* 24-02-98	* 15-02-98
	● 26-08-98	☞ 11-02-98	* 10-03-98	* 18-02-98	* 11-02-98	* 10-03-98	* 18-02-98
	* 30-08-98	* 12-02-98 ☞	□ 23-03-98	* 23-02-98	* 12-02-98	* 11-03-98	* 10-03-98 ☞
	* 06-09-98 ●	* 18-02-98	* 17-04-98	* 05-03-98	* 16-02-98	☞ 16-03-98	* 11-03-98
	* 23-09-98	* 23-02-98	* 19-04-98	* 10-03-98 ☞	* 17-02-98	● 30-03-98 □	* 13-03-98
		* 10-03-98	□ 29-05-98	* 13-03-98 ☞ ●	* 24-02-98	* 31-03-98	* 26-03-98
		* 15-03-98	● 08-06-98	* 26-03-98 □	* 10-03-98	☞ 19-04-98	* 27-03-98
		□ 16-03-98	☞ 23-09-98	* 19-04-98	* 11-03-98	* 03-05-98	● 02-04-98
		* 17-03-98	* 30-08-98	* 11-05-98	* 13-03-98	* 12-05-98	● 05-04-98
			* 06-09-98 ✓	* 29-05-98	* 19-03-98	* 13-05-98	* 13-04-98
			* 14-09-98	☞ 11-06-98	* 22-03-98	□ 25-05-98	* 17-04-98
			* 22-09-98	□ 21-06-98	* 30-03-98	* 28-05-98	* 18-04-98
			● 30-10-98	☞ 07-07-98	* 06-04-98	* 29-05-98	* 19-04-98
				☞ 28-08-98 □	* 17-04-98	* 04-06-98	* 21-04-98

TABLA II

DÍAS EN LOS QUE APARECE EL TEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FAS EN LA PRENSA ESPAÑOLA (continuación)

				☐ 29-08-98	* 20-04-98	* 08-06-98	* 11-04-98
				☐ 05-09-98	* 26-05-98	● 11-06-98	* 12-04-98
				☐ 08-09-98	* 28-05-98	* 12-06-98	* 28-04-98
				* 22-10-98	* 29-05-98	☎ 15-06-98	* 29-04-98
				* 30-10-98	* 12-06-98	* 17-06-98	● 07-06-98
					* 17-06-98	● 02-07-98	* 11-06-98
					* 09-07-98	* 05-07-98	* 21-06-98
					* 12-08-98	* 20-08-97	✓ 06-07-98
					* 22-09-98	* 28-08-98	* 05-08-98
						☐ 29-08-98	* 07-08-98
						* 01-09-98	* 27-08-98
						☎ 06-09-98	* 28-08-98
						* 19-10-98	* 29-08-98
						* 30-10-98	* 30-08-98
							* 02-10-98
							* 26-10-98
							* 30-10-98

TABLA III

SEMINARIOS EN LOS QUE APARECE EL TEMA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FAS

Epoca	El Siglo	Cinco Días	Tiempo	Cambio 16
* 06-04-98	* 13-04-98	* 12-02-98	* 08-06-98	✓ 09-02-98
			☐ 18-09-98	✓ 13-04-98
				☐ 01-06-98

TABLA IV

ARTÍCULOS DE OPINIÓN APARECIDOS EN LA PRENSA NACIONAL

Nombre de la persona	Cargo o profesión	Medio	
Xavier Rius Sant	Escrito	El País	08-01-98
Roberto L. Blanco Valdés		Diario 16	17-01-98
J. A. Herrero Brasas	Profe. Etica y Política Publica. Universidad de California	El Mundo	11-02-98
Joaquín Murrieta		Ya	11-02-98
Joaquín Murrieta		Ya	12-02-98
Redacción		ABC	10-03-98
Luis Solana		El Mundo	10-03-98
Miguel Angel Aguilar	Periodista	El Mundo	13-03-98
Jesús Rodríguez		El País	16-03-98
Redacción		El País	19-04-98
Luis Solana		El Mundo	11-06-98
Redacción		El País	15-06-98
J.A. Herrero Brasas	Profe. Etica y Política Publica. Universidad de California	El Mundo	07-07-98
Indro Montanelli	Historiador y periodista	La Vanguardia	23-08-98
Redacción		El Mundo	28-08-98
Fernando Delgado		El País	06-09-98

El tema por si sólo no es suficientemente atractivo para la prensa escrita. El debate ha sido relativamente intenso. Así, ABC, la cabecera que más datos ha recogido, sólo lo ha hecho a lo largo de treinta y seis días. Recordemos, sin embargo, que este tema, aunque desde otro punto de vista —la perspectiva política del modelo—, sí ha calado con mayor intensidad el interés de las rotativas. Todo hace indicar que los problemas internos, todavía están lejos de provocar un verdadero conflicto, entre los propios militares de carrera y la tropa y marinería profesional. Será a partir de entonces cuando la prensa atienda como se merece el problema de unas Fuerzas Armadas totalmente profesionales.

DOCUMENTACIÓN JURÍDICA

El cambio de modelo de fuerzas armadas parte de una transformación radical del ámbito legislativo que pasa por la creación de una nueva normativa. Hasta ahora el marco legal se apoyaba en las Reales Ordenanzas (16)

(16) Ley 85/1978, de 28 de diciembre, de Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas (BOE, 11/1979: 753. 12-1-1979).

y en el Régimen de Personal militar profesional (17). Hoy en día, y ante la nueva perspectiva, va a aparecer un nuevo régimen. Alguno de los grandes rasgos fueron divulgados a través de la prensa. Ahora, ya contamos con un proyecto de Ley de Régimen de Personal Militar de las Fuerzas Armadas, que fue aprobado por el Consejo de Ministros el 28 de agosto de 1998 (18) y que deberá seguir su camino en la tramitación parlamentaria, donde con toda seguridad sufrirá modificaciones.

REUNIONES DE CARÁCTER CIENTÍFICO

Las reuniones de carácter científico son un buen vehículo amplificador para transmitir ideas y líneas maestras de un proyecto. Dos buenos ejemplos han sido las jornadas de Melilla (19) y curso celebrado en Jaca (20). De las primeras, tituladas "*Las nuevas Fuerzas Armadas profesionales*", destacan las conferencias pronunciadas por el General Segundo Jefe de la Comandancia de Melilla, José Rodríguez —*La reforma de las Fuerzas Armadas Españolas: su profesionalización y modernización*— y por el Subdirector General de Reclutamiento, José Luis Asensio —*Juventud y ejército profesional*—. Del segundo, "*Los horizontes estratégicos para el siglo XXI, VI Curso Internacional de Defensa*", destaca la conferencia de clausura *Juventud y ejército profesional en España*, de Jesús María Pérez Esteban, Director General de Reclutamiento y Enseñanza Militar. Curiosamente, existe cierta similitud institucional y propagandística por parte del Ministerio de Defensa al impartir sendas charlas sobre el mismo tema y casi con el idéntico título.

- (17) *Ley 17/1989, de 19 de julio, reguladora del régimen de personal militar profesional* (BOE, 172/1989: 23129. 20-07-1989). *Real Decreto 1385/1990, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento General de adquisición y pérdida de la condición de militar y de situación administrativa del personal militar profesional* (BOE, 273/1990: 33479. 14-11-1990). *Orden 42/1994, de 13 de abril, por la que se aprueba el cuadro médico de exclusiones y las pruebas de aptitud física, por las que han de regirse los procesos selectivos para acceso a militar de empleo de la categoría de tropas y marinería profesionales de las Fuerzas Armadas* (BOE, 92/1994: 11772. 18-04-1994).
- (18) *Ley de Régimen de Personal Militar de las Fuerzas Armadas*, Madrid, Revista Española de Defensa, Ministerio de Defensa, 1998. Dicho proyecto consta de una exposición de motivos, 180 artículos distribuidos en trece títulos, 10 disposiciones adicionales, 21 transitorias, 1 derogatoria y 7 finales.
- (19) Melilla, del 22 al 29 de septiembre de 1998. Organizado por la Comandancia General de Melilla.
- (20) Jaca, del 28 de septiembre al 2 de octubre de 1998. Organizado por la Universidad de Zaragoza y la Academia General Militar.

SELECCIÓN DE LAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

La bibliografía, como se indicó al principio del capítulo, es ciertamente escasa; sobre todo desde la perspectiva del modelo español, que todavía no está definido totalmente. Por este motivo, nos hemos visto obligados a indagar en la historiografía foránea con el fin de establecer paralelismos.

Por último, y debido a la propia cronología del proceso, la totalidad de los títulos han visto la luz entre los años 1996 y 1998.

El primer paso tendría que dedicarse a la recuperación de ciertos trabajos, ya clásicos, que años atrás se ocuparon de analizar la adaptación del soldado al medio militar (21), así como los problemas surgidos de su formación global (22). El tema en cuestión, hoy en día, sigue teniendo vigencia, quizá acentuada por la repercusión que implica transformar un ejército formado por soldados de reemplazo a otro de corte completamente profesional. La proporción de trabajos en este sentido con respecto al resto de los títulos así lo atestigua, tanto en lo concerniente al perfil del soldado (23), como en la formación específica que recibirá en relación con la profesión en miras a su futura reinserción laboral (24). Similar influencia, aunque por el momento aparece en un segundo plano, tuvieron determinadas situaciones derivadas del asociacionismo y de la liber-

-
- (21) JANOWITZ, M.: *El soldado profesional*, 1967. ADÁN MICO, G. (1989): "La inadaptación del soldado al medio militar", *Revista Ejército*, 589. GERVÁS CAMACHO, J.: "Valoración de aptitudes para la profesión militar", *Revista Ejército*, 605 (1990), pp. 98-101.
- (22) LAMA CERECEDA, J. A. DE LA: "Imaginación, orgánica, formación profesional" *Revista Ejército*, 530 (1984). LAMA CERECEDA, J. A.: "Imaginación, orgánica, formación profesional", *Revista Ejército*, 531 (1984).
- (23) HUESCA GONZÁLEZ, A. M.: "Los jóvenes y las Fuerzas Armadas", *Cuadernos de Estrategia*, 89, 1997, pp. 113-124. HUESCA GONZÁLEZ, A. M.: "Las motivaciones ocupacionales de los jóvenes españoles y su correspondencia a la simprofesión militar", *Cuadernos de Estrategia*, 98, 1998, pp. 147-164. BERRIO, F. J.: "La profesión militar", *Cuadernos de Estrategia*, 98, 1998, pp. 31-54. GUERRERO GARCÍA, M.: "La semiprofesionalización de las Fuerzas Armadas", *Cuadernos de Estrategia*, 98, 1998, pp. 165-183. TOMÉ PUEYO, M.: "La adaptación al soldado al medio militar en el reto de la profesionalización" *Revista Ejército*, 691 (1998), pp. 35-41.
- (24) *Temario de ingreso en las Fuerzas Armadas*, 1995. MOLINERO FERNÁNDEZ, M.: "Formación del soldado y del marinero en el futuro", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996, pp. 71-98. TARILONTE, E.: "Aspirantes al ejército profesional", *Revista Española de Defensa*, 123 (1998), pp. 18-19. GARCÍA CHAPARRO, M.: VICARIO MARTÍN, J. y EXPÓSITO, J. L.: *Guía de acceso a las Fuerzas Armadas profesionales*, 1998. BARREIRO, E.: "Formación para la inserción laboral", *Fuerzas Armadas Profesionales*, (1998) 17, pp. 13-15. ADÁN GARCÍA, J. M.: "Las Milicias Universitarias y la reserva", *Revista Ejército*, 691 (1998), pp. 54-55.

tad de expresión (25); o la comprendida en la cobertura asistencial universal que otorga la Seguridad Social (26). Finalmente, y no menos importante, es la conflictividad generada por el modelo de régimen interno (27).

Un asunto que debe observarse de una manera individualizada es y será la consolidación de la mujer dentro de las Fuerzas Armadas. Desde su incorporación siempre han sido profesionales, pero ahora, con la ley en la mano, van a adquirir un mayor protagonismo (28).

Todos los aspectos que definieron el modelo que va a desaparecer, como los que van a marcar al actual, es decir, su comparación debemos situarla en la ardua tarea de comprensión del inconcluso programa de cambios. Lógicamente, aparecen determinados trabajos que pueden ayudar a digerir la cascada de noticias que aparecen todos los días. El paso imprescindible pasa por entender el modelo de Fuerzas Armadas propuesto por la administración Aznar. Los análisis previos los han expuesto, desde el punto de vista global, G. Elorriaga (29) y, desde el particular de cada ejército, A. Santos y M. Ruiz (30). Al mismo tiempo, otros analistas han preferido profundizar aún más, centrándose en alguna de las características complejas, como el reclutamiento, visto por J. Uxó (31), que en parte va a

- (25) PELLÓN, R.: "La libertad de opinión en las Fuerzas Armadas" *Revista Española de Derecho Militar*, 37 (1979). FERNÁNDEZ RODERA, J. A.: "Límites al ejercicio de derechos cívicos en el ámbito castrense", *Revista General de la Marina*, (1983). CASADO BURBANO, P.: "Libertad de expresión y fuerzas armadas, estudio introductorio", *Libertades públicas y Fuerzas Armadas*, 1985. CORRALES ELIZONDO, A.: "La legislación vigente en materia de libertad de expresión en las Fuerzas Armadas", *Libertades públicas y Fuerzas Armadas*, 1985.
- (26) FLÓREZ GARCÍA, A.: *La Seguridad Social en las Fuerzas Armadas*, 1998.
- (27) LÓPEZ RAMÓN, F.: *La caracterización jurídica de las Fuerzas Armadas*, 1987. *Sentencias del Tribunal Constitucional en Defensa y Fuerzas Armadas*, 1989. SOLAR ORDÓÑEZ, J. J.: *Autos del Tribunal Constitucional en defensa y Fuerzas Armadas: 1987-1990*, 1991. DÍAZ MORATO Y VILLAREJO, J. y GARBERÍ LLOBREGAT, J.: *Código Penal Militar y legislación disciplinaria militar*, 1997. Díez R. y HERNÁNDEZ, V.: "Una ley para todos los militares", *Revista Española de Defensa*, 123 (1998), pp. 10-16.
- (28) FERNÁNDEZ VARGAS, V.: *Las militares españolas. Un nuevo grupo profesional*, 1997. JAR COUSELO, G.: *Las mujeres en la policía y las Fuerzas Armadas: especial referencia la Guardia Civil*, 1997. TARILONTE, E.: "La mujer en la tropa profesional", *Fuerzas Armadas Profesionales*, 17 (1998), pp. 9-12.
- (29) ELORRIAGA FERNÁNDEZ, G.: "Modelo de Fuerzas Armadas", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996, pp. 33-46.
- (30) Ruiz Nicolau, M.: "La profesionalización en la Armada y en el Ejército del Aire", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996, pp. 183-198. Santos Bobo, A.: "La profesionalización en el Ejército de Tierra" *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996, pp. 163-182.
- (31) UXÓ PALASÍ, J.: "Evolución de los sistemas de reclutamiento", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996, pp. 47-70.

depender de factores demográficos y sociológicos, tal y como ha expuesto F. Laguna (32).

De los trabajos citados cabe destacar un grupo de ellos integrados en una ambiciosa edición titulada *"La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical en la mentalidad para un Estado Moderno"*, publicado en 1996 por la Fundación Cánovas del Castillo y coordinado por M. Aleñar Ginard. Igual consideración debemos establecer con los trabajos surgidos del seminario del Grupo de Trabajo 4 del Instituto Español de Estudios Estratégicos del Ejército, de la DIGENPOL, del Ministerio de Defensa; primero, los encuadrados en el tema del año 1997 —*"Profesionalización de las FAS y las derivaciones sociales"*—, y, ahora, los del año 1998 —*"Profesionalización de las FAS: los problemas internos de la institución"* (33). Asimismo, es imprescindible recoger un grupo de siete artículos agrupados bajo el título *"El reto de la Profesionalización"*, dentro del número 691 de la Revista Ejército (34).

Esta revisión analítica de las fuentes bibliográficas no estaría completa si no incluyésemos aquellos trabajos que hablan o comparan nuestro modelo con el de los países del entorno político y geográfico; sobre todo con aquellos que tienen largos años de experiencia, o bien con los que también en este momento están creando su propio modelo: Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Francia, Bélgica, Holanda, etc. (35).

(32) LAGUNA SANQUIRICO, F.: "Factores demográficos y sociológicos que condicionan la profesionalización", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, 1996.

(33) GONZÁLEZ-ÁNLEO, J.: "Perspectivas sociológicas de la organización". PÉREZ MORENO, A.: "La profesionalización de las FAS. Cambios y adaptaciones Internas". BERRIO, F. J.: "Algunas cuestiones de la vida cotidiana". RODRÍGUEZ MOJÓN, M.: "El Ejército de voluntario. La experiencia de los Estados Unidos". HUESCA, A.: "La influencia de la profesionalización sobre la organización militar desde el punto de vista de la sociología". ECHEVARRÍA RODRÍGUEZ, C.: "Apuntes sobre el nuevo modelo de Fuerzas Armadas en Francia". SÁNCHEZ NAVARRO, E.: "SOLDADO DE REEMPLAZO/SOLDADO PROFESIONAL: UN CAMBIO de paradigma". ASPIZUA TURRIÓN, J.: "Al servicio de Su Majestad: tropa y marinería de las Fuerzas Armadas británicas". MARTÍNEZ PARICIO, J. I.: {Elementos disonantes sobre la profesionalización".

(34) ADÁN GARCÍA, J. M.: "Las Milicias Universitarias y la reserva", pp. 54-55. BALLENILLA, M.: "Régimen disciplinario y tropa profesional", pp. 50-53. LEAL CASTILLO, J. A.: "Los centros de reclutamiento ante la profesionalización de las FAS", pp. 27-30. NOGUÉS ALABARTA, J.: "La adaptación del soldado al medio militar", pp. 31-34. SÁNCHEZ NAVARRO, E.: "Tropa profesional/Tropa de reemplazo: características diferenciales", pp. 42-43. TOMÉ PUEYO, M.: "La adaptación al soldado al medio militar en el reto de la profesionalización", pp. 35-41.

(35) EEUU

Fernández Rojo, F.: "Las FAS de EEUU y sus problemas. Algunas críticas de los propios estadounidenses", *Revista Ejército*, 582 (1988), pp. 14-20. Franco, A.: "Ejércitos

No cabe ninguna duda: es imprescindible contar con algunos de los modelos que cuentan con varios años de experiencia o con aquellos que comienza su andadura, casi en paralelo con España. El primer punto de referencia debe ser Estados Unidos. Lógicamente las sociedades no pueden ser comparadas, pero el Ejército norteamericano siempre aparece como ejemplo a seguir. Con el fin de conocer sus peculiaridades es preciso indagar en un trabajo multidisciplinar compilado con el fin de analizar la experiencia del ejército profesional americano diez años después de su conversión en una fuerza totalmente voluntaria. Los trabajos han sido coordinados por W. Vowman, R. Little y G. Tomas Sicilia bajo el título "*The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*", y estructurado en cinco partes (36). Esta monografía es un punto de referencia básica, pues debe servir como experiencia para la puesta en marcha del modelo español.

Un segundo ejemplo a comparar es el que está siendo desarrollado actualmente en Francia. La información podemos encontrarla en varias

OTAN (1): La tropa profesional en USA", *Fuerzas Armadas Profesionales*, 16) 1998), pp. 10-12. Merishon, S.: Foxholes & color lines: desegregating the U.S. Armed Forces, 1998.

Europa

Hoffmann, G.: "La professionalisation des armées et l'Europe", *Defense Nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 52 (1996), pp. 7-18.

Gran Bretaña

Heyman, C. ed.: The Armed Forces of the United Kingdom, 1996. Franco, A.: "Ejércitos OTAN (II): La tropa y la marinería profesional británica", *Fuerzas Armadas Profesionales*, 17 (1998), pp. 16-19.

Francia

Mallet, J. C.: "Stratégie et modèle d'armée 2015" *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaire*, 1996, pp. 21-32. Bellescize, R. de: *Le piège de l'armée professionnelle*, 1997. Dumont, G. F.: "L'école et la défense à l'heure de la professionnalisation des armées". *Defense nationales; problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaire*, 53 (1997), pp. 39-54.

Italia

Candil Muñoz, A.: "Ejército italiano hoy", *Revista Ejército*, VIII, 571 (1997), pp. 33-42.

Bélgica y Holanda

CAÑAS, R.: "Bélgica y Holanda, pioneros en el Ejército profesional: tres años después de iniciar la reforma estos dos países han conseguido dotarse de unas Fuerzas Armadas profesionales, reducidas y multinacionales" *Revista Española de Defensa*, 101-102 (1996), pp. 84-89.

- (36) Parte I, "Policy issues", Parte II, "Prelude and performance to date", introducida por R. T. Kelley, pp. 21-22. Parte III, "Technology and manpower demands", introducida por I. C. Kidd, Jr. p. 121. Parte IV, "Manpower supply in the 1980's", introducción de E.A. Chavarrie, pp. 183-184. Parte V, "Alternate manpower procurement policies", introducción W. K. Brehem, p. 265.

fuentes, aunque la publicación que ofrece un mayor número de datos es la revista *Défense Nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, en los números pertenecientes a los años 1996-1998 y que aparecen recogidos en la bibliografía. Igualmente, tampoco debemos dejar al margen otra revista, *Armées d'aujourd'hui: revue des Forces Armées françaises*, que cuenta con un número monográfico de gran valor, cuyo título global es *Une défense nouvelle*, 1997-2015 (37).

Para cerrar el epígrafe es necesario advertir que no existe el número de títulos suficientes como para establecer categorías historiográficas, este gran dilema es precisamente lo novedoso del tema. Otra de las dificultades está en relación con una abundante literatura de opinión que carece de los datos necesarios e incluso de la metodología precisa como para ser tenida en cuenta. Quizá todo se deba a la falta de información y a la precariedad del momento, donde en demasiadas ocasiones solo cabe la intuición. Por lo tanto habrá que esperar el tiempo necesario para poder realizar un acercamiento mucho más objetivo.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ADÁN GARCÍA, J.M. (1998): "Las Milicias Universitarias y la reserva", Revista Ejército, 691, pp. 54-55.
- ADÁN MICO, G. (1989): "La inadaptación del soldado al medio militar", Revista Ejército, 589, pp.
- ARENCIVIA DE TORRES, J.J. (1978): Los valores morales y las Fuerzas Armadas, Santa Cruz de Tenerife.
- BALLENILLA, M. (1998): "Régimen de disciplinario y tropa profesional", Revista Ejército, 691, pp. 50-53.
- BARREIRO, E. (1998): "Formación para la inserción laboral", Fuerzas Armadas Profesionales, 17, pp. 13-15.

37) Número 208, marzo de 1996. Contiene: Présentation générale (Introduction. Ce qui change. Le calendrier de la réforme. La logique de la réforme); Nouveau modèle d'armée (Une défense nouvelle. La dissuasion, d'une ère à une autre. La prévention, une nouvelle priorité. La protection de puissance. La protection, vers un nouveau concept. Le modèle d'armée 2015. Les ressources de la programmation); Professionnalisation (le service national aujourd'hui. La professionnalisation, ses raisons et ses modalités); Service national (le service national, des questions pour un débat); Industrie de défense (L'industrie de défense, un nouveau départ); Accompagnement économique et social des restructurations; Lexique (Le lexique de la réforme).

- BERRIO, F.J. (1998): "La profesión militar", Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas sociales, Cuadernos de Estrategia, 98, Madrid, Ministerio de Defensa, pp. 31-54.
- BONDIA CARCELLER, J.M. (1996): "España. El ejército ante el reto de la profesionalización", Defensa: revista internacional de ejércitos, armamento y tecnología, 217, pp. 4-6.
- CABALLERO SERRANO, M. (1995): Fuerzas Armadas profesionales, Madrid.
- CAMPO, S. del (1996): "Ejército profesional y sociedad industrial postmoderna", La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 199-212.
- CASADO BURBANO, P. (1985): "Libertad de expresión y fuerzas armadas, estudio introductorio", Libertades públicas y Fuerzas Armadas, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.
- CORRALES ELIZONDO, A. (1985): "La legislación vigente en materia de libertad de expresión en las Fuerzas Armadas", Libertades públicas y Fuerzas Armadas, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.
- COSIDO GUTIÉRREZ, I. (1996): "Factores económicos que condicionan la profesionalización", La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 137-162.
- DELGADO MATEO, J.A. (1996): "Soldados profesionales... ¿Un empleo más? Revista Ejército, 677, pp. 77-83.
- DÍAZ MORATO Y VILLAREJO, J. y GARBERÍ LLOBREGAT, J. (1997): Código Penal Militar y legislación disciplinaria militar, Madrid, Colex.
- DÍEZ, R. y HERNÁNDEZ, V. (1998): "Una ley para todos los militares: el anteproyecto de Ley de Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas incluirá un solo texto a militares de carrera, de complemento, tropa y marinería y reservistas", Revista Española de Defensa, 123, pp. 10-16.
- ELORRIAGA FERNÁNDEZ, G. (1996): "Modelo de Fuerzas Armadas", La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 33-46.
- EXPOSITO, J.L. (1998): "Amplio apoyo social al nuevo modelo de FAS", Revista Española de Defensa, 127, pp. 22-23.
- FERNÁNDEZ DEL VADO, S. (1998): "El Parlamento diseña las FAS del futuro", Revista Española de Defensa, 123, pp. 6-9.
- FERNÁNDEZ DEL VADO, S. (1998): "Futuras leyes en materia de defensa: los proyectos de Ley de prohibición de minas y de régimen disciplinario, enriquecidos en el Congreso, llegan al Senado", Revista Española de Defensa, 124, p. 17.
- FERNANDEZ DEL VADO, S. (1998): "Defensa reforma su política de defensa", Revista Española de Defensa, 124, pp. 14-16.
- FERNÁNDEZ RODERA, J.A. (1983): "Límites al ejercicio de derechos cívicos en el ámbito castrense", Revista General de la Marina (junio).

- FERNÁNDEZ VARGAS, V. (1997): Las militares españolas. Un nuevo grupo profesional, Madrid, Biblioteca Nueva.
- FLÓREZ GARCÍA, A. (1988): La Seguridad Social en las Fuerzas Armadas, Huesca.
- GARCÍA CHAPARRO, M.; VICARIO MARTÍN, J. y EXPÓSITO, J.L. (1998): Guía de acceso a las Fuerzas Armadas profesionales, 1998, Madrid, Ministerio de Defensa.
- GERVÁS CAMACHO, J. (1990): "Valoración de aptitudes para la profesión militar", Revista Ejército, 605, pp. 98-101.
- GUERRERO GARCÍA, M. (1998): "La semiprofesionalización de las Fuerzas Armadas", Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas sociales, Cuadernos de Estrategia, 98, Madrid, Ministerio de Defensa, pp. 165-183.
- HERNÁNDEZ, V.M. (1994): "Más restricciones para los soldados profesionales: el sueldo del personal que se encuentra en los tres primeros años de compromiso aumenta un 25 por 100", Revista Española de Defensa, 72, pp. 16-19.
- HERNÁNDEZ, V.M. (1994): "Aprobada la Ley de personal de la Guardia Civil: la norma reserva la mitad de las plazas de ingreso en la escala básica a los soldados profesionales", Revista Española de Defensa, 80, pp. 30-31.
- HERNÁNDEZ, V.M. (1998): "1998. El año de la profesionalización", Fuerzas Armadas Profesionales, 16, pp. 2-6.
- HERNÁNDEZ, V.M. (1998): "Se inicia la total profesionalización de las FAS", Fuerzas Armadas Profesionales, 17, pp. 2-5.
- HERNÁNDEZ, V.M. (1998): "El subsecretario de defensa, Adolfo Menéndez, explica el Proyecto de Ley de Régimen de Personal de las FAS", Revista Española de Defensa, 127, pp. 6-11.
- HUESCA GONZÁLEZ, A.M. (1997): "Los jóvenes y las Fuerzas Armadas", Fuerzas Armadas y Sociedad Civil. Conflicto de Valores, Cuadernos de Estrategia, 89, Madrid, pp. 113-124.
- HUESCA GONZÁLEZ, A.M. (1998): "Las motivaciones ocupacionales de los jóvenes españoles y su correspondencia a la semiprofesión militar", Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas sociales, Cuadernos de Estrategia, 98, Madrid, Ministerio de Defensa, pp. 147-164.
- JANOWITZ, M. (1967): El soldado profesional, Buenos Aires, Omega.
- JAR COUSELO, G. (1997): Las mujeres en la policía y las Fuerzas Armadas: especial referencia a la Guardia Civil, Madrid, Instituto de la Mujer, Guardia Civil.
- LAGUNA SANQUIRICO, F. (1996): "Factores demográficos y sociológicos que condicionan la profesionalización", La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo.
- LAMA CERECEDA, J.A. de la (1984): "Imaginación, orgánica, formación profesional", Revista Ejército, III, 530, pp.

- LAMA CERECEDA, J.A. de la (1984): "Imaginación, orgánica, formación profesional", *Revista Ejército*, IV, 531, pp.
- LEAL CASTILLO, J.A. (1998): "Los centros de reclutamiento ante la profesionalización de las FAS", *Revista Ejército*, 691, pp. 27-30.
- LÓPEZ MUÍÑOS, J. (1977): *Control de gestión y su posible aplicación a las Fuerzas Armadas*, Madrid.
- LÓPEZ RAMÓN, F. (1987): *La caracterización jurídica de las Fuerzas Armadas*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales.
- MALALANA UREÑA, A: "Análisis de las fuentes de información relacionadas con el tema "Profesionalización de las FAS y las derivaciones sociales", *Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas sociales*, Cuadernos de Estrategia, 98, 1998, pp. 185-199.
- MARTÍNEZ PARICIO, J.I. (1991): *Encuestas a los militares profesionales del Ejército del Aire*, Madrid.
- MOLINERO FERNÁNDEZ, M. (1996): "Formación del soldado y del marinero en el futuro", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 71-98.
- NOGUÉS ALABARTA, J. (1998): "La adaptación del soldado al medio militar", *Revista Ejército*, 691, pp. 31-34.
- PELLÓN, R. (1979): "La libertad de opinión en las Fuerzas Armadas", *Revista Española de Derecho Militar*, 37.
- PELLÓN, R. (1988): "El principio de igualdad ante la ley penal militar", *Comentarios al código penal militar*, Madrid, Civitas, pp. 63-80.
- PELLÓN, R. (1988): "Actividades políticas y Fuerzas Armadas", *Jornadas de Estudio sobre el Título Preliminar de la Constitución*, Madrid, Ministerio de Justicia, pp. 2811-2825.
- PÉREZ DE LA MAZA, M.I. (1998): "Problemática de la profesionalización en las unidades", *Revista Ejército*, 691, pp. 44-49.
- PLATÓN CARNICERO, M. (1996): "Política de seguridad y defensa", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 17-32.
- PROYECTO (1998): *Proyecto de Ley de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas*, Madrid, Revista Española de Defensa.
- RUIZ NICOLAU, M. (1996): "La profesionalización en la Armada y en el Ejército del Aire", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 183-198.
- SÁNCHEZ NAVARRO, E. (1998): "Tropa profesional/Tropa de reemplazo: características diferenciales", *Revista Ejército*, 691, pp. 42-43.
- SANTOS BOBO, A. (1996): "La profesionalización en el Ejército de Tierra", *La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno*, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 163-182.

- SENTENCIAS (1989): Sentencias del Tribunal Constitucional en Defensa y Fuerzas Armadas, Madrid, Ministerio de Defensa.
- SOLAR ORDÓÑEZ, J.J. (1991): Autos del Tribunal Constitucional en defensa y Fuerzas Armadas: 1987-1990, Madrid, Ministerio de Defensa.
- SOLDADOS (1993): "Soldados y marineros profesionales", Revista Española de Defensa, 61, p.5.
- TARILOTE, E. Coor. (1996): "De soldado a guardia civil: este año se integra en el Cuerpo 685 soldados profesionales", Revista Española de Defensa, 104, p. 26.
- TARILONTE, E. (1998): "La mujer en la tropa profesional", Fuerzas Armadas Profesionales, 17, pp. 9-12.
- TARILONTE, E. (1998): "Aspirantes al ejército profesional: 18.523 jóvenes se presentaron a las pruebas para la primera incorporación de la convocatoria de 1998", Revista Española de Defensa, 123, pp. 18-19.
- TEMARIO (1995): Temario de ingreso en las Fuerzas Armadas, Madrid, Aifinse.
- TOMÉ PUEYO, M. (1998): "La adaptación al soldado al medio militar en el reto de la profesionalización", Revista Ejército, 691, pp. 35-41.
- UXÓ PALASÍ, J. (1996): "Evolución de los sistemas de reclutamiento", La profesionalización en los ejércitos: un cambio radical de mentalidad para un Estado moderno, Madrid, Fundación Cánovas del Castillo, pp. 47-70.

Otros países

- ANDERSON, M. (1985): "The All-Volunteer force decision. History and prospects", The All-Volunteer force after a decade. Retrospect and prospect, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 10-14.
- ASPIZUA TURRIÓN, J. (1998): "La revisión estratégica británica 1998", Revista Ejército, 691, pp. 12-17.
- AUGÉ, J. (1997): "Des réserves? Oui, sans réserve (s)!", Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires, 53, 12, pp. 65-71.
- BELLESCIZE, R. de (1997): Le piège de l'armée professionnelle, Paris, François-Xavier de Guibert.
- BIKIN, M. y EITELBERG, M.J. (1985): "Women and minorities in the All-Volunteer Force", The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 73-103.
- BRESSY, B. de (1997): "Les armées citoyennes de réserve, américaines, britanniques et canadienne", Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires, 53, 4, pp. 77-87.
- BRIDGE, R.D. (1998): "Modern forces for the modern world, the SDR promises much", Army quarterly and defense journal, 128, 3, pp. 263-268.
- BRINKERHOFF, J.R. y GRISSMER, D.W. (1985): "The Reserve Forces in All-Volunteer environment", The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 206-229.

- BUREAU, J.F. (1997): "La réforme militaire en France: une mutation identitaire", *Politique étrangère*, 1, pp. 69-81.
- CANDIL MUÑOZ, A. (1997): "El ejército italiano hoy", *Revista Ejército*, 571, pp. 33-42.
- CAÑAS, R. (1996): "Bélgica y Holanda, pioneros en el Ejército profesional: tres años después de iniciar la reforma, estos dos países han conseguido dotarse de unas Fuerzas Armadas profesionales, reducidas y multinacionales", *Revista Española de Defensa*, 101-102, pp. 84-89.
- CARMONA, R. (1998): "Le volontariat: une réalité en pleine expansion", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 54, 8-9, pp. 76-87.
- CONORT, D. (1996): "Les ressources humaines: les défis de la professionnalisation", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 52, 7, pp. 91-107.
- DANZIG, R. (1985): "National Service as a Deux Ex Machina in the All-Volunteer Force draft debate", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 361-330.
- DAVID, D. (1998): "Sur les rapports armées-nation: l'actualité d'un débat", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 54, 10, pp. 58-66.
- DANDEKER, C. (1996): "Gender integration in armed forces: recent policy developments in the United Kingdom", *Armed forces & society: an interdisciplinary journal*, 21, 1, pp. 29-47.
- DUMONT, G.F. (1997): "L'école et la défense à l'heure de la professionnalisation des armées", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, pp. 39-54.
- DUMONT, G.F. (1996): "Nuevas relaciones entre enseñanza y defensa a raíz de la profesionalización de las Fuerzas Armadas", *Boletín de información*, 252, pp. 123-138.
- DUMONT, G.F. (1997): "L'école et la défense à l'heure de la professionnalisation des armées", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, 8-9, pp. 39-54.
- DUNCAN, A. (1997): "The British Army, approaching the millennium", *Brassey's defense yearbook*, New York, pp. 23-36.
- ECHEVARRÍA RODRÍGUEZ, C. (1994): "Aportación sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas", *Aportación sociológica de la sociedad española a la Defensa Nacional*, Cuadernos de estrategia, 68, pp. 65-86.
- FERNÁNDEZ ROJO, F. (1988): "Las FAS de EEUU y sus problemas. Algunas críticas de los propios estadounidenses", *Revista Ejército*, 582, pp. 14-20.
- FORGET, M. (1998): "Capacités de nos forces et sixième scénario", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 54, 7, pp. 30-37.

- FRANCO, A. (1998): "Ejércitos OTAN (I): La tropa profesional en USA", *Fuerzas Armadas Profesionales*, 16, pp. 10-12.
- FRANCO, A. (1998): "Ejércitos OTAN (II): La tropa y la marinería profesional británica", *Fuerzas Armadas Profesionales*, 17, pp. 16-19.
- GEORGE, B. (1992): "Las Fuerzas Armadas británicas: análisis de la profesionalidad", *Política exterior*, 6, 26, pp. 8-25.
- GRAZZIANI, E. (1998): "Il ruolo del militare nella società. Legittimazione del militare nella società", *Revista militare*, 1, pp. 13-14.
- GROOT, G.J. de (1995): "Mixed batteries, mixed messages", *Army quarterly and defense journal*, 125, 4, pp. 438-445.
- HALE, R.T. (1985): "Congressional perspectives on Defense Manpower Issues", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 230-249.
- HEYMAN, C. ed. (1996): *The Armed Forces of the United Kingdom*, Bamsley
- HOFFMANN, G. (1996): "La professionalisation des armées et l'Europe", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaire*, 52, pp. 7-18.
- HOSEK, J.R.; FERNÁNDEZ, R.L. y GRISSMER, D.W. (1985): "Active enlist supply: prospects an policy options", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 185-205.
- JESSUP, C. (1996): "Caring for army families: the developing role of the families officer", *Army quarterly and defense journal*, 126, 4, pp. 427-434.
- KESTER, J.G. (1985): "The reasons to draft", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 286-315.
- KORH, L.J. (1985): "Military manpower training achievements and challenger for the 1980s", *The All-Volunteer force after a decade. Retrospect and prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 6-9.
- MALLET, J.C. (1996): "Estrategia y modelo de ejército 2015", *Boletín de información*, 247, pp. 91-100.
- MALLET, J.-C. (1996): "Stratégie et modèle d'armée 2015", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaire*, 52, 7, pp. 21-32.
- MARÍN CALAHORRO, F. (1996): "Francia, hacia un nuevo modelo", *Revista Ejército*, 673, pp. 79-82.
- MARTÍNEZ, E.P. (1996): "La defensa francesa se prepara para el siglo XXI", *Revista Española de Defensa*, 97, pp. 46-51.
- MAZOT, R. (1996): "La reestructuración militar en Francia: un acto de cirugía mayor mirando al siglo XXI", *Defensa: revista internacional de ejércitos, armamento y tecnología*, 223, pp. 50-56.
- MERCIER, P. (1996): "Les armées et leur équipements", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 52, 7, pp. 75-89.

- MERSHON, S. (1998): *Foxholes & color lines: desegregating the U.S. Armed Forces*, Londres-Baltimor.
- METGES, P. (1997): "L'adaptation du Service de Santé français à la réforme des armées", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, 1, pp. 21-31.
- MILLON, C. (1996): "Vers une défense nouvelle", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 52, 7, pp. 13-19
- MOSKOS, C.C. (1985): "The marketplace All-Volunteer force: a critique", *The All-Volunteer force after a decade. Retrospect and prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 15-17.
- MURRAY, R.J. (1985): "Technology and manpower: Navy perspective", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 136-147.
- NELSON, G.M. (1985): "The supply and quality of first term enlistees under the all volunteer force", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 23-51.
- OLIVA, E. (1995): "Las FAS italianas frente al siglo XXI: un Mediterráneo estable, una OTAN fuerte y una sólida estructura europea son los principales retos en política de seguridad de Roma", *Revista Española de Defensa*, 88, pp. 50-55.
- ORTUÑO SUCN, J. (1996): "El modelo británico de Fuerzas Armadas", *Revista Ejército*, 673, pp. 70-78.
- PEREIRA ÁLVAREZ, E. (1986/87): "El reclutamiento forzoso o voluntario y su incidencia en la efectividad e imagen de las Fuerzas Armadas", *Boletín de Información*, 197, pp. 1-29.
- PÉRIÈS, G. (1998): "Roles d'institution et sens du mot doctrine dans le discours militaires", *Les champs de Mars: cahiers du centre d'études en sciences sociales de la défense*, 3, pp. 13-32.
- PLAZA Y DÍEZ DE ULZURRUM, L. de la (1996): "Cautela ante una decisión irreversible", *Revista Ejército*, 671, pp. 39-42.
- PROJET (1997): "Projet de budget 1998, la professionnalisation se poursuit", *Armees d'aujourd'hui: revue des Forces Armes françaises*, 225, pp. 14-17.
- PUY, W.E de (1985): "Technology and manpower: Army perspective", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 122-135.
- RAVIART, C. (1997): "Les ressources humaines de l'armée de terre: une nouvelle politique", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, 11, pp. 49-60.
- RIOLACCI, J. (1997): "Un peu de doctrine, s'il vous plaît", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, 3, pp. 27-33.
- ROBERTS, J.W. (1985): "Technology and manpower: Air Force perspective", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 148-166.

- ROLL, C.R. y WARNER, J.T. (1985): , The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 52-103.
- ROQUEPLO, J.C. (1996): "La professionnalisation", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 52, 11, pp. 11-21.
- ROQUEPLO, J.C. (1997): "Pour une politique nouvelle du logement des militaires"., *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 53, 5, pp. 65-81.
- SANCHO-SOPRANIS Y FAVRAUD, J..M. (1991): "Estudios sobre el ejército profesional del Reino Unido", *Costes de un ejército profesional de reclutamiento voluntario*, Madrid, Ministerio de Defensa, pp. 11-41.
- SISTEMA (1987): "Sistema de reclutamiento y movilización en el Reino Unido de la Gran Bretaña y Norte de Irlanda", *Debate sobre el servicio militar*, Madrid, Fundación Universidad-Empresa, pp. 197-206.
- THURMAN, M.R. (1985): "Sustaining the Al-Volunteer Force 1983-1992: The Second Decade", *The All-Volunteer Force after a decade. Retrospect and Prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 266-285.
- VALENTIN, F. (1993): "Armée de conscription ou armée professionnelle?", *Defense nationale: problèmes politiques, économiques, scientifiques, militaires*, 49, 6, pp. 9-15.
- WEINBERGER, C.W. (1985): "The All-Volunteer Force in the 1980s: DoD Perspective", *The All-Volunteer force after a decade. Retrospect and prospect*, Virginia, Pergamon-Brassey's, pp. 1-5.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

Coordinador: D. JUAN GONZÁLEZ-ANLEO
Doctor en Filosofía

Secretario 1º: D. JOAQUÍN LÓPEZ DE SAN ROMÁN JUAN
Coronel del Ejército del Aire (Rv.)

Secretario 2º: D. LUIS DORRONZORO MANZANO
Coronel de Artillería (Rv.)

Vocales: D. JORGE ASPIZUA TURRIÓN
Licenciado en Filosofía y Letras

D. FRANCISCO JAVIER BERRIO ÁLVAREZ-SANTULLANO
Coronel del Ejército de Tierra (Rv)

D. CARLOS ECHEVARRÍA RODRÍGUEZ
Coronel del Ejército de Tierra (Rv)

Dña. ANA MARÍA HUESCA UREÑA
Doctora en Ciencias Políticas. Licenciada en Sociología

D. ANTONIO MALALANA UREÑA
Doctor en Filosofía y Letras

D. JESÚS IGNACIO MARTÍNEZ PARICIO
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

D. ALBERTO PÉREZ MORENO
Coronel del Ejército de Tierra (Rv)

Dña. MARÍA LUISA RODRÍGUEZ MOJÓN
Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Licenciada en Psicología

D. EULOGIO SÁNCHEZ NAVARRO
Licenciado en Sociología

INDICE

Página

SUMARIO	7
---------------	---

INTRODUCCIÓN	11
--------------------	----

Capítulo I

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN	29
--	----

La perspectiva sociológica de la organización	31
---	----

— Primera perspectiva	31
-----------------------------	----

— Perspectiva Humanista o Escuela de Relaciones Humanas	35
---	----

— Perspectiva neorracionalista, neoclásica	39
--	----

La organización. Definición y estructura	42
--	----

Objetivos y fines de las organizaciones	44
---	----

El conflicto de objetivos	45
---------------------------------	----

Capítulo II

LAS FUERZAS ARMADAS: UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA ANTE LOS ESCENARIOS DE FUTURO	47
---	----

Capítulo III

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS: CAM- BIOS Y ADAPTACIONES INTERNAS	65
--	----

Introducción	67
--------------------	----

Ámbito y estructura de las consideraciones	68
--	----

Acciones en relación con la motivación e incentivación (Reclutar) ..	70
--	----

— Fomento de la vocación profesional	70
--	----

— Potenciación del Sistema de Reclutamiento y Selección	71
---	----

— Atención a la Integración de la Mujer en las FAS	73
--	----

Acciones relacionadas con las contraprestaciones (Retribuir)	75
--	----

— Formación	76
-------------------	----

— Estilo de vida	77
------------------------	----

— Prestaciones Sociales	79
Acciones encaminadas a la trayectoria profesional (Renovar)	80
Acciones vinculadas con la finalización del compromiso (Reincorporar)	82
Reservas movilizables	84
Personal Civil	86
Cambio de mentalidad de los cuadros de mando	88

Capítulo IV

SOLDADO DE REEMPLAZO/SOLDADO PROFESIONAL; UN CAMBIO DE PARADIGMA	93
Consideraciones generales	95
Perfil sociológico	99
— Edad y madurez personal	99
— Del sexo y del género	101
— La procedencia geográfica	105
— El estatus social; aspectos económico culturales	107
— Estado civil; consideraciones sobre la familia de los soldados ...	109
Aspectos simbólicos, morales y cognitivos relacionados con la condición de los soldados	109
— Obligatoriedad frente a voluntariedad (consideraciones sobre la vocación)	109
— Valoración negativa o positiva respecto a la condición e identidad militar	111
— Tradición y prácticas sociales respecto al soldado	112
— Metas individuales y personales respecto a su condición militar .	113
— Identificación con los grupos de referencia; grupos primarios, corporativismo institucional	114
— Vinculación de principios de defensa territorial y de defensa de los intereses constitucionales	115
— Proceso de socialización; socialización secundaria / resocialización	117
Aspectos laborales, ocupacionales / vocacionales y de formación ...	118
— Identificación del lugar de trabajo o de realización del Servicios Militar Obligatorio con el lugar de vida y residencia	118
— Número de sujetos; contingente	119
— Tiempos de permanencia	120
— Asociacionismo	122

— Formación, especialización; (tipos de funciones y tareas a realizar, horarios, etc.)	123
— Demandas de asistencia y servicios sociales (ocio, vivienda, etc.)	125
— Categoría y empleos; (asignación de funciones)	126
Últimas consideraciones	127

Capítulo V

EL EJÉRCITO DE VOLUNTARIOS. LA EXPERIENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS 129

Las necesidades de una gran potencia	131
— Demandas y Retos del Sistema Internacional	131
— Metas y soluciones	132
— La puesta en práctica	133
— La etapa de transición	133
— Cambios efectuados como consecuencia de la aplicación práctica de las recomendaciones de los estudios	135
La situación actual	137
— La gestión de la organización militar	138
— Reducción de desigualdades con las profesiones civiles	146
El instituto de gestión de la igualdad de oportunidades	149
Ayudas para cursar estudios en instituciones civiles	152
Conclusión	152
Bibliografía utilizada	154

Capítulo VI

AL SERVICIO DE SU MAJESTAD: TROPA Y MARINERÍA EN LAS FUERZAS ARMADAS BRITÁNICAS 155

Las Fuerzas Armadas Británicas. Algunos datos comparados con España	162
El modelo de Fuerzas Armadas Británicas	166
El servicio de tropa y marinería como sistema de carrera militar abierta	171
— El reclutamiento, la selección y la formación	171
— Retribuciones y compensaciones	173

— Los períodos de compromiso y la formulación abierta de la carrera militar de la tropa y la marinería	176
— La reincorporación a la vida civil	177
De un caso concreto a una perspectiva general	179

Capítulo VII

APUNTES SOBRE EL NUEVO MODELO DE FUERZAS ARMADAS EN FRANCIA	183
---	-----

Introducción	185
Aproximación histórica	186
El modelo sociológico	187
— El nuevo Servicio Nacional en Francia	187
— La enseñanza de la “Instrucción Cívica”	190
— El debate	190
El modelo técnico	192
— El debate	195
— La reducción de cuadros de mando del Ejército de Tierra	195
— Algunas medidas a favor del personal profesional actual	196
— La reducción de efectivos de soldados del reemplazo	197
— El reclutamiento de la tropa profesional	197
El modelo presupuestario	197
— El debate	198
— Las actividades operativas	199
— El mantenimiento de los inmuebles y la mejora de infraestructuras	199
— Vestuario y Equipos de Campamento y Acuartelamiento	199
— El equipamiento	200
— La importancia de las unidades regimentales	200
Algunos apuntes comparativos de Francia y España	201
Referencias bibliográficas	202

Capítulo VIII

LA INFLUENCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN MILITAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOCIOLOGÍA	205
---	-----

Organización versus organización militar	207
La profesionalización como motivo de conflicto organizacional	211
— Conflictos intraorganizacionales	212
Conflictos organización militar-entorno	214
— Imagen de las Fuerzas Armadas en la sociedad	214
— Percepción militar de su imagen social	215
Propuesta de modelo de cambio organizacional	218
Bibliografía	220

Capítulo IX

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA	223
---	-----

Sueldos	226
Acuartelamientos e instalaciones	227
Trato de los mandos	230
Promoción interna	233
Reivindicaciones sociales	237
Consejos Asesores de Personal	238
Resumen y conclusiones	239
Bibliografía	241

Capítulo X

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS	243
--	-----

Fuentes estadísticas	246
Documentación informativa	247
Documentación jurídica	253
Reuniones de carácter científico	254
Selección de las fuentes bibliográficas	255
Bibliografía general	259
— Otros países	263

COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO	269
--	-----

ÍNDICE	271
------------------	-----

CUADERNOS DE ESTRATEGIA

Nº

TÍTULO

- *01 La industria alimentaria civil como administradora de las FAS y su capacidad de defensa estratégica.
- 02 La ingeniería militar de España ante el reto de la investigación y el desarrollo en la Defensa Nacional.
- 03 La industria española de interés para la defensa ante la entrada en vigor del Acta Única.
- *04 Túnez: su realidad y su influencia en el entorno internacional.
- *05 La Unión Europea Occidental (UEO) (1955-1988).
- 06 Estrategia regional en el Mediterráneo Occidental.
- 07 Los transportes en la raya de Portugal.
- *08 Estado actual y evaluación económica del triángulo España-Portugal-Marruecos.
- 09 *Perestroika* y nacionalismos periféricos en la Unión Soviética.
- 10 El escenario espacial en la batalla del año 2000 (I).
- 11 La gestión de los programas de tecnologías avanzadas.
- 12 El escenario espacial en la batalla del año 2000 (II).
- *13 Cobertura de la demanda tecnológica derivada de las necesidades de la Defensa Nacional.
- *14 Ideas y tendencias en la economía internacional y española.
- 15 Identidad y solidaridad nacional.
- *16 Implicaciones económicas del Acta Única 1992.
- 17 Investigación de fenómenos belígenos: Método analítico factorial.
- *18 Las telecomunicaciones en Europa, en la década de los años 90.
- 19 La profesión militar desde la perspectiva social y ética.
- 20 El equilibrio de fuerzas en el espacio sur europeo y mediterráneo.
- 21 Efectos económicos de la unificación alemana y sus implicaciones estratégicas.

- *22 La política española de armamento ante la nueva situación internacional.
- *23 Estrategia finisecular española: México y Centroamérica.
- 24 La Ley Reguladora del Régimen del Personal Militar Profesional (cuatro cuestiones concretas).
- *25 Consecuencias de la reducción de los arsenales militares negociados en Viena, 1998. Amenaza no compartida.
- 26 Estrategia en el área iberoamericana del Atlántico Sur.
- *27 El espacio económico europeo. Fin de la guerra fría.
- 28 Sistemas ofensivos y defensivos del espacio (I).
- *29 Sugerencias a la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT).
- 30 La configuración de Europa en el umbral del siglo xxi.
- 31 Estudio de "inteligencia operacional".
- 32 Cambios y evolución de los hábitos alimenticios de la población española.
- *33 Repercusiones en la estrategia naval española de aceptarse las propuestas del Este en la CSBM, dentro del proceso de la CSCE.
- *34 La energía y el medio ambiente.
- *35 Influencia de las economías de los países mediterráneos del norte de África en sus respectivas políticas de defensa.
- *36 La evolución de la seguridad europea en la década de los 90.
- *37 Análisis crítico de una bibliografía básica de sociología militar en España. 1980-1990.
- 38 Recensiones de diversos libros de autores españoles, editados entre 1980-1990, relacionados con temas de las Fuerzas Armadas.
- 39 Las fronteras del Mundo Hispánico.
- *40 Los transportes y la barrera pirenaica.
- *41 Estructura tecnológica e industrial de defensa, ante la evolución estratégica del fin del siglo xx.

- 42 Las expectativas de la I+D de Defensa en el nuevo marco estratégico.
- *43 Costes de un ejército profesional de reclutamiento voluntario. Estudio sobre el Ejército profesional del Reino Unido y (III).
- 44 Sistemas ofensivos y defensivos del espacio (II).
- *45 Desequilibrios militares en el Mediterráneo Occidental.
- *46 Seguimiento comparativo del presupuesto de gastos en la década 1982-1991 y su relación con el de Defensa.
- 47 Factores de riesgo en el área mediterránea.
- *48 Las Fuerzas Armadas en los procesos iberoamericanos de cambio democrático (1980-1990).
- 49 Factores de la estructura de seguridad europea.
- *50 Algunos aspectos del régimen jurídico-económico de las FAS.
- 51 Los transportes combinados.
- 52 Presente y futuro de la Conciencia Nacional.
- 53 Las corrientes fundamentalistas en el Magreb y su influencia en la política de defensa.
- 54 Evolución y cambio del este europeo.
- 55 Iberoamérica desde su propio sur (La extensión del Acuerdo de Libre Comercio a Sudamérica).
- *56 La función de las Fuerzas Armadas ante el panorama internacional de conflictos.
- 57 Simulación en las Fuerzas Armadas españolas, presente y futuro.
- *58 La sociedad y la Defensa Civil.
- *59 Aportación de España en las Cumbres Iberoamericanas: Guadalajara 1991-Madrid 1992.
- 60 Presente y futuro de la política de armamentos y la I+D en España.
- 61 El Consejo de Seguridad y la crisis de los países del Este.
- *62 La economía de la defensa ante las vicisitudes actuales de las economías autonómicas.

- 63 Los grandes maestros de la estrategia nuclear y espacial.
- *64 Gasto militar y crecimiento económico. Aproximación al caso español.
- 65 El futuro de la Comunidad Iberoamericana después del V Centenario.
- *66 Los estudios estratégicos en España.
- *67 Tecnologías de doble uso en la industria de la defensa.
- 68 Aportación sociológica de la sociedad española a la Defensa Nacional.
- *69 Análisis factorial de las causas que originan conflictos bélicos.
- *70 Las conversaciones internacionales Norte-Sur sobre los problemas del Mediterráneo Occidental.
- *71 Integración de la red ferroviaria de la península Ibérica en el resto de la red europea.
- *72 El equilibrio aeronaval en el área mediterránea. Zonas de irradiación de poder.
- *73 Evolución del conflicto de Bosnia (1992-1993).
- 74 El entorno internacional de la Comunidad Iberoamericana.
- 75 Gasto militar e industrialización.
- 76 Obtención de los medios de defensa ante el entorno cambiante.
- *77 La Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) de la Unión Europea (UE).
- 78 La red de carreteras en la península Ibérica, conexión con el resto de Europa mediante un sistema integrado de transportes.
- 79 El derecho de intervención en los conflictos.
- 80 Dependencias y vulnerabilidades de la economía española: su relación con la Defensa Nacional.
- 81 La cooperación europea en las empresas de interés de la defensa.
- *82 Los *cascos azules* en el conflicto de la ex Yugoslavia.
- 83 El sistema nacional de transportes en el escenario europeo al inicio del siglo xxi.
- 84 El embargo y el bloqueo como formas de actuación de la comunidad internacional en los conflictos.

- 85 La Política Exterior y de Seguridad Común (PESC) para Europa en el marco del Tratado de no Proliferación de Armas Nucleares (TNP).
- 86 Estrategia y futuro: la paz y seguridad en la Comunidad Iberoamericana.
- 87 Sistema de información para la gestión de los transportes.
- 88 El mar en la defensa económica de España.
- 89 Fuerzas Armadas y Sociedad Civil. Conflicto de valores.
- 90 Participación española en las fuerzas multinacionales.
- *91 Ceuta y Melilla en las relaciones de España y Marruecos.
- 92 Balance de las Primeras Cumbres Iberoamericanas.
- 93 La cooperación Hispano-Franco-Italiana en el marco de la PESC.
- 94 Consideraciones sobre los estatutos de las Fuerzas Armadas en actividades internacionales.
- 95 La unión económica y monetaria: sus implicaciones.
- 96 Panorama estratégico 1997/98.
- 97 Las nuevas españas del 98.
- 98 Profesionalización de las Fuerzas Armadas: los problemas sociales.
- 99 Las ideas estratégicas para el inicio del tercer milenio.
- 100 Panorama estratégico 1998/99.
- 100 1998/99 Strategic Panorama.
- 101 La seguridad europea y Rusia.
- 102 La recuperación de la memoria histórica: el nuevo modelo de democracia en Iberoamérica y España al cabo del siglo XX.
- 103 La economía de los países del norte de África: potencialidades y debilidades en el momento actual.

*Agotado. Disponible en las bibliotecas especializadas y en el Centro de Documentación del Ministerio de Defensa.



9 788478 236862

Colección Cuadernos de Estrategia

