

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 despedirlos 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 centró 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, impartándose 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 reinstauración 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.