

## **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 aspiran 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<sup>o</sup> 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.

Asímismo, 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<sup>º</sup> Adán García “Las Milicias Universitarias y la reserva”. Revista Ejército Nº 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 intergrupala” 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.