

EXPERIENCIAS SOCIALES SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EJÉRCITOS EN DISTINTOS PAÍSES

Por ALBERTO PÉREZ MORENO

Introducción

La mayoría de los autores coinciden en señalar que las raíces históricas con respecto al tipo de ejército, el entorno económico y social y, por supuesto, la voluntad política de los dirigentes son los principales parámetros para la creación y mantenimiento de un ejército profesional o voluntario. Estos factores difieren grandemente entre los distintos países, por lo que puede resultar arriesgado sacar consecuencias de lo acaecido fuera de nuestras fronteras y tratar de trasladarlo directamente a la realidad del nuestro. Pero dicho esto, también es preciso hacer notar que la creciente globalización de los procesos de todo tipo en que vivimos inmersos en este fin de siglo, hacen que las repercusiones de las ideas vigentes o de los hechos acaecidos en cualquier lugar sean cada vez más inmediatas y generalizadas, lo que a su vez motiva que los problemas tengan muchos puntos comunes en la mayoría de los países de nuestro entorno. Además, la participación cada vez más estrecha de los Estados en organizaciones supranacionales de seguridad y defensa, también contribuye a que muchos de los fenómenos detectados en una nación en el ámbito de sus FAS y en su relación con la sociedad, tengan reflejo en las demás, a pesar de la persistencia de diferencias en idiosincrasia, población, recursos y papel en el concierto mundial.

En este sentido es interesante constatar que en la actualidad, todos los países analizados en este trabajo, desde EE.UU. a Holanda, pasando por Canadá, Gran Bretaña, Francia y Bélgica, participan de una dinámica bas-

tante similar en cuanto a la problemática de las FAS. En líneas generales y con independencia de su estadio respecto al ejército profesional —ya que unos cuentan con una tradición secular y otros están en trance de iniciar la transformación de un ejército de conscripción a otro voluntario-, sus dificultades, preocupaciones y principales líneas de acción se centran en los mismos aspectos: cómo atraer y conservar unos efectivos humanos de calidad que permitan tener unas FAS motivadas y capacitadas.

El principal problema del ejército profesional, por tanto se centra en el reclutamiento, o lo que es lo mismo, en cómo atraer a una juventud, inmersa en un mundo crecientemente hedonista, hacia una tarea caracterizada fundamentalmente por el riesgo y la disciplina.

Inmediatamente después del reclutamiento, es objeto de preocupación, la cuestión del retorno a la vida social. Aunque el ejército voluntario debe ofrecer a la juventud la posibilidad de ejercer una profesión de por vida, esto sólo será posible para una parte del grueso de los ejércitos. El compromiso de otros muchos jóvenes que se sientan llamados a enrolarse, será por un tiempo limitado, más o menos breve, pero sin duda ha de concluir con su reinserción laboral. De aquí que sea importante prever no sólo la entrada-reclutamiento, sino también la salida-retorno a la vida laboral.

Se ha convertido en un tópico, al menos en España, la idea de que un ejército voluntario es un ejército más capacitado, mejor preparado y apto para las necesidades actuales, en suma, más «profesionalizado» en lenguaje de la calle. Esto, que en un principio es cierto y no precisa justificación, sí requiere alguna puntualización: para que el ejército voluntario sea verdaderamente «profesional» es necesario que tenga un adiestramiento esmerado y perfectamente estudiado, que huya tanto de la rutina como de la improvisación, cosa no siempre fácil de conseguir, y que exige disponer de unos medios adecuados a tal fin.

Las expectativas de promoción individual o posibilidades de «hacer carrera» dentro o fuera de las FAS es otro de los aspectos que requieren más atención entre los mandos y expertos que tratan la profesionalización de las fuerzas armadas.

Aunque algunos planteamientos publicitarios, e incluso algunas declaraciones políticas, apelan a las posibilidades de alcanzar los más altos grados de la milicia como idea fuerza para captar voluntarios, la realidad es que es un tema delicado y en el que hay que actuar con prudencia.

Es verdad que la creciente tecnificación de los ejércitos modernos exige un elevado número de especialistas —lo que conlleva una formación específica y un cierto rango— pero no es menos cierto que las unidades militares necesitan una masa de soldados bien formados y preparados. Para muchos autores no hay mayor especialista que un soldado de infantería puesto que siempre se encontrará en una situación diferente no sólo por la amplia gama de situaciones del combate —ofensiva, defensiva, etc— sino por variar el enemigo y el terreno. Pero dejando aparte esta disgresión, cuando aquí hablamos de especialización técnica nos referimos a aquellas especialidades militares: transmisiones, electrónica, mecánica en general, que tienen una aplicación directa en el mundo civil. Además no hay que olvidar que la estructura de las fuerzas armadas es piramidal y no todo el mundo puede ser mando, por tanto habrá que atraer a los jóvenes que quieran unirse a las fuerzas armadas ofreciendo otros atractivos más fácilmente alcanzables por la mayoría.

Hasta aquí hemos visto las similitudes de los planteamientos y preocupaciones que en estos momentos atraen la atención de todos los ejércitos. Existe, sin embargo, otro punto íntimamente ligado a la profesionalización donde las diferencias son notables: nos referimos a las reservas.

La reserva, es decir, el establecimiento de un sistema que en caso de necesidad permita hacer acopio de recursos suficientes, especialmente humanos, ha sido uno de los temas capitales a lo largo de los tiempos para conseguir una defensa adecuada a la entidad de la nación y proporcionada a los riesgos asumidos. En la actualidad cobra aun mayor importancia si cabe, por el hecho de la reducción de las FAS que han quedado limitadas a unos mínimos capaces de garantizar la defensa frente a unos riesgos de carácter puntual y atender a los compromisos internacionales contraídos por la nación, pero no ante una confrontación de envergadura.

La forma de enfrentarse a los problemas de las reservas en cada país oscilan dentro de una amplia gama que viene condicionada por las particularidades de cada nación, desde su situación geográfica, hasta su demografía, pasando por su tradición y acontecer histórico.

No tratamos de forma explícita, los problemas específicos de la transición de un servicio militar obligatorio a un ejército profesional aunque están implícitos a lo largo de la ponencia y reconocemos que tiene transcendencia social ya que, —como indica Joseph P. Franklin, antiguo director de la Academia West Point —: «Siempre que se contemple la posibilidad de crear un ejército profesional, es necesario considerar si las fuerzas arma-

das gozan de apoyo suficiente por parte de la población civil, de lo contrario, lograr una transición satisfactoria a un servicio militar voluntario requerirá un enorme esfuerzo y un gran derroche de energía» (1).

Metodología

Esbozados a grandes rasgos los problemas que la profesionalización de las FAS plantea en los principales países de nuestro entorno, pasaremos a exponer el método de análisis escogido.

A la vista de lo expuesto anteriormente ha parecido más convincente englobar las experiencias de los distintos países en los cuatro grandes apartados o temas enunciados: Reclutamiento, Adiestramiento, Promoción Individual y Retorno a la Vida Civil, que no referirnos a las experiencias individuales de cada nación. Esta aproximación nos permite sintetizar mejor las cuestiones más candentes en torno a la profesionalización de las fuerzas armadas sin caer en una casuística que, además de alargar la ponencia, tal vez no tendría una aplicación directa en nuestra patria por las diferentes circunstancias que concurren en cada caso.

Distinto punto de vista se ha adoptado ante el tema de las reservas que entendemos está profundamente ligado a la profesionalización de las FAS y es preciso afrontar desde el primer momento —al menos a nivel de enfoque—, para que guarde una íntima coherencia con el resto de las medidas adoptadas, al asumir la profesionalización. En este caso, se ha optado por la solución de presentar los modelos seguidos por los distintos países, por las grandes diferencias que presentan, y entender que no son directamente transferibles a nuestro caso y únicamente permiten tener una panorámica que nos incite a adoptar un sistema adaptado a la idiosincrasia, organización y posibilidades de España.

Reclutamiento

Del estudio de toda la documentación de los distintos países a que se ha tenido acceso, se deduce que los criterios para reclutar un ejército voluntario se basan fundamentalmente en unas acciones que podemos enume-

(1) Joseph P. Franklin. «*Del servicio militar obligatorio a un ejército profesional*». Política Exterior. Monográfico 1992.

rar sucintamente por los verbos que las definen: atraer, seleccionar y retener a la mejor juventud capaz de constituir un ejército. Efectivamente, lo primero será atraer a los individuos potencialmente capaces de unirse a las FAS. Después, será preciso seleccionar a los más idóneos y, por último, retener a la juventud que mejor se adapte a la vida militar. Esto que se expone de forma tan simple, no parece que sea tan sencillo a la vista de lo que ocurre en otras latitudes (2).

Atraer

En primer lugar hay que conseguir que los jóvenes «quieran» alistarse, que el ejército sea para ellos algo interesante, lo que nos lleva a la necesidad de dar a conocer la institución, sus funciones, forma de actuar etc., puesto que difícilmente podrá atraer aquello que no se conoce. En este sentido es de destacar cómo, en todos los países, se detecta en la juventud una creciente falta de atracción por la profesión militar. Existen matices diferenciadores en función de la vinculación de la sociedad con las fuerzas armadas, operatividad de estas, situación política interna, etc., pero resulta curioso cómo en casi todos los países también se achaca esta tendencia a la ausencia de los militares como tales, es decir, de uniforme, en la actividad cotidiana de las ciudades al estar circunscritos a bases y acuartelamientos alejados de los núcleos de población, y cada vez en menor número. El ejército «no se ve», lo que impide, entre otras causas, que se conozca la realidad del trabajo desarrollado en las unidades que además difiere del resto de las profesiones.

Consecuencia de lo anterior es que hay que «vender el producto». Para persuadir a alguien a que se una a una organización, hay que promocionarla. El ejército no se escapa a esta realidad. Estamos en un mundo dominado por la mercadotecnia y si queremos que se conozca su realidad, tendremos que difundirla nosotros y no dejar que sean otros, a veces con intereses no muy claros, los que presenten una realidad deformada de la profesión militar. Por esta razón, los países prestan una gran atención a la visión que del ejército tienen los educadores, padres, familiares, y en general la opinión pública, pues serán todos estos los que puedan influir en aquellos que se sientan atraídos hacia la milicia pero no tengan una fuerte

(2) El Jefe de E.M. del Ejército de los EE.UU.. Gral. Reimer en un reciente mensaje a los mandos superiores reconocía que el reclutamiento en 1997 será una misión ardua, pero continúa siendo de la máxima prioridad (Army Link News 29 mayo 1997).

convicción. Es decir, el ejército tendrá que ser un «empresario» atractivo y competitivo en el mercado laboral.

Es significativo a este respecto lo que está ocurriendo en España. En las tres convocatorias de 1997 ha descendido el número de solicitudes un 16,2 % en relación al año anterior, aunque el número de plazas ofertadas ha sufrido un incremento del 35,8 %.(3) Si a estas cifras se añade el hecho de que mientras algunas plazas tienen muchas solicitudes, otras son poco demandadas, y además en años sucesivos las necesidades serán superiores, podemos comprender el esfuerzo que habrá que desarrollar con imaginación y recursos si se quiere evitar que los ejércitos se conviertan en un mero refugio de la juventud que desecha el mundo laboral.

También habrá que tener en cuenta el sector de la población a la que se dirige esta promoción. Por ello hay que estudiar lo que atrae a la juventud y aquello que le provoca rechazo (aunque sean percepciones erróneas) para eliminarlo. En definitiva, comunicarse con los jóvenes en un lenguaje que entiendan y permita superar la barrera que los separa de la milicia.

En el caso de Gran Bretaña, las motivaciones para la mayoría de los potenciales reclutas estriban en las expectativas de conseguir:

- Oportunidades de viajar.
- Un puesto de trabajo fijo (seguridad en el trabajo).
- Un estilo de vida diferente.
- Un trabajo estimulante (satisfacción en el trabajo).

Los datos no obstante están basados en una encuesta hecha a un limitado número de reclutas (4), no deja de ser revelador, por su coincidencia con los estudios realizados en el conjunto del ejército inglés, según indica el capitán Priestman en un interesante y esclarecedor artículo que recoge la problemática actual de los jefes de pequeñas unidades con respecto a la profesionalización (5).

(3) La causa del número de aspirantes pone en riesgo la profesionalización de las FAS. EL PAÍS 13-10-97

(4) Debbie Whitehead. Army Recruitment Advertising Tracking Research. Las razones más destacadas de la muestra de 81 potenciales reclutas fueron: 18% viajar y conocer mundo, 17% seguridad en el trabajo, 17 % trabajo estimulante. Estilo de vida: diferente 11%; vida activa 10%; disciplina 6%.

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

Curiosamente casi las mismas razones que exponen los reclutas para ingresar en el ejército son las que aducen los padres para desanimarles (6).

Siguiendo lo expuesto en el citado artículo, existe un quinto factor, menos tangible, pero real, que afecta a aquella juventud rebelde y fracasada en la «vida normal» que no encuentra trabajo: probarse a sí mismo, y demostrar a la sociedad que son capaces de algo útil y seguro en la vida. Son los que buscan en las FAS, camaradería, autoconfianza y desarrollo personal, en definitiva algo que podríamos englobar en la búsqueda de una moral elevada.

Esto nos lleva a considerar la realización de las encuestas periódicas sobre juventud, una necesidad más del reclutamiento profesional.

De todo lo anterior se deduce que el reclutamiento como función que se realiza en un mercado laboral competitivo, tendrá unos costes importantes ya que requerirá una organización de carácter nacional dedicada a este fin. A este respecto se considera que de cada 100 personas que solicitan información inicial, sólo 30 se presentan como candidatos.

Como dato significativo, Gran Bretaña gastó en el año 1993, 8 M de libras (16.000 M ptas.) en publicidad que en 1995 pasaron a 9,5 M (19.000 M ptas.). También cabe señalar que estas campañas nacionales las realizan normalmente agencias especializadas civiles que utilizan con profusión los periódicos nacionales y regionales, los cines y la TV, aunque están sujetas a la aprobación de los distintos Ministerios para no entrar en conflicto con la política general de la nación. Siguiendo con el caso de Gran Bretaña, el esquema del reclutamiento se complementa con una red de oficinas de información, unos equipos de marketing y unos oficiales de enlace. Las oficinas de información de las FAS facilitan todos los datos sobre las oportunidades que brindan los ejércitos y están situadas en puntos neurálgicos de todas las ciudades importantes del país, para que sean visibles y al mismo tiempo atraigan al sector de juventud objeto de esta campaña (7).

(6) Ibid. En la misma encuesta, sobre una base de 214 padres con hijos menores de 24 años, las razones aducidas en mayor proporción para desalentar a sus hijos a ingresar en el ejército fueron: «demasiado peligroso» 23%, «no quiero que los maten» 15% «detesto la guerra» 10%.

(7) Existen 219 oficinas de información en Gran Bretaña y más de 1.400 personas dedicadas a tareas de reclutamiento. Holanda también ha creado centros de información, los RNLA Información Centres. Disponen de uno móvil y 11 situados en otras tantas ciudades holandesas en los puntos de mayor afluencia de la juventud.

En EE.UU. existen oficinas de reclutamiento distribuidas por todo el país, y situadas en puntos neurálgicos en función de la densidad de población y de juventud donde los aspirantes realizan el Test Orientativo de Aptitud.

Aunque la instalación de estas oficinas de información en centros militares sería mucho más barata, perdería esa fluidez en el contacto con la población que no siempre está dispuesta a franquear las puertas de una instalación militar. Los puestos informativos en ferias y exposiciones, así como los «Días de Puertas Abiertas» constituyen ocasiones inestimables para favorecer el flujo de información entre las FAS y la juventud.

Los equipos de marketing en íntimo contacto con las oficinas de información, están formados por jóvenes soldados con amplia experiencia que se desplazan a los colegios y organizaciones juveniles para exponer las posibilidades que brindan las FAS, resolver casos concretos y, en general, facilitar las gestiones de alistamiento a todos los que estén interesados. Su labor se completa con la de los oficiales de enlace en las escuelas (8).

Por último, no hay que olvidar que el mejor «vendedor del producto» será un soldado satisfecho. Un soldado en filas que se sienta a gusto, contento y orgulloso de su elección, será quien mejor persuada a otros de que el ejército es una ocupación valiosa, que merece la pena seguir (9).

Es significativo que estas experiencias procedan de naciones como Gran Bretaña y EE.UU, con gran tradición en fuerzas voluntarias y cuyos sistemas actuales de ejército profesional se remontan a 1961 en el caso de Gran Bretaña, año en que se abolió el servicio nacional, y 1973 en EE.UU., momento en que finalizó la obligatoriedad del servicio militar.

Otra medida para captar mayor número de voluntarios es que los alumnos de las escuelas realicen algún tipo de prácticas en las unidades. En Holanda se ha puesto en marcha de forma experimental, un programa de este tipo en las unidades de la 13ª Brigada Mecanizada. De esta forma se establece una relación con los más jóvenes que facilita su futuro interés por el Ejército.

En cualquier caso, como podemos ver el reclutamiento de voluntarios es en la actualidad una tarea, ardua, compleja y cara. En el Reino Unido se estima que reclutar a un voluntario en los años 80 costaba un promedio de

(8) Holanda también realiza promoción en las escuelas. En 1995 realizaron 450 visitas a centros educativos.

(9) EE.UU ha iniciado en 1997 la «operación SMART» que trata de que cada soldado facilite el alistamiento de uno o más reclutas. Para ello ofrecen certificados por cada alistamiento conseguido, una placa por tres alistamientos y otras distinciones al soldado que más alistamientos haya conseguido.

600.000 ptas. y en la actualidad pasa del millón de pesetas. Holanda con una organización reciente, en 1995 valoraba en 400.000 ptas. el coste del reclutamiento de cada uno de los 4.500 hombres que necesitaba alistar.

Seleccionar

Hasta aquí hemos presentado el primer aspecto del reclutamiento: cómo llegar y atraer a los potenciales reclutas, una masa de población que oscila entre los 16 y los 25 años, según los países. Hasta ahora los esfuerzos se han dirigido principalmente hacia los varones, pero, a medida que tiene una mayor incidencia el crecimiento demográfico negativo de la población (10), se va abriendo a la mujer, cuyos efectivos van aumentando en casi todos los ejércitos. En EE.UU. ya supone un 14% y en Gran Bretaña del 5% en 1994 se ha pasado al 9% (11), únicamente Alemania no admite mujeres en sus FAS excepto en tareas sanitarias y administrativas. En algunos países como Holanda, el espectro también se ha abierto a otros sectores de la sociedad poco representados en los ejércitos como son los inmigrantes.

Una de las premisas que todos los Ejércitos se plantean al pasar a un sistema voluntario o profesional, es el mantenimiento de la «calidad» de los efectivos. En ciertos casos como Holanda, se reconoce que, en general, el conscripto procede de ambientes sociales con una mayor educación que el voluntario que opta al ejército profesional, el cual procede en muchos casos de familias no estables e incluso algunos tienen antecedentes penales aunque sean faltas juveniles leves.

La etapa de transición de un ejército mixto a uno exclusivamente voluntario plantea otros problemas, ya que a la vez que aumenta la demanda de profesionales para poder eliminar progresivamente a los conscriptos, reduce una de las fuentes que alimentaba el voluntariado, ya que muchos jóvenes que prestaban el servicio militar obligatorio, prolongaban cierto tiempo su permanencia en el ejército para disfrutar de las ventajas del voluntariado. Es lo que se conoce como alistamientos «inducidos». Ade-

(10) Según datos de la comisión para el Desarrollo Social de la ONU, España con un índice de natalidad del 1,23 es el de menor tasa en Europa y el segundo en el mundo, sólo superado por Hong Kong (1,2). ABC. 17-4-97.

(11) En España también va aumentando el número de mujeres en las FAS: 513 oficiales y suboficiales y 1.506 de tropa y marinería lo que supone un 5,1 % de las plazas ofertadas desde 1992. Datos facilitados por el Subsecretario de Defensa a la Comisión de Defensa del Congreso. ABC. 18-4-97.

más con la desaparición del servicio obligatorio también desaparecen los alistamientos «internos», es decir, aquellos que se producen cuando el recluta que ha llegado obligado al cuartel, descubre en las fuerzas armadas un futuro que le induce a firmar como profesional (12).

En el caso de la selección es indudable que tiene gran incidencia la situación laboral del país. Allí donde el paro es elevado, es indudable que podrá realizarse una mayor selección que donde existe pleno empleo o un paro reducido, como ocurre en EE.UU. donde cada vez encuentran mayores dificultades (13).

La experiencia de naciones con tradición en este aspecto nos indica que mientras se solicitan en gran número aquellos puestos que exigen una especialización directamente aplicable a la vida civil (Transmisiones, Mecánica, Electrónica, etc.), no ocurre igual con aquellos que no tienen esta equivalencia (Infantería, Carros, Paracaidistas), por lo que requerirán una mayor atención en todas las fases del reclutamiento. El ejemplo de Gran Bretaña es significativo: A pesar de la gran reducción de efectivos llevada a cabo por el programa «Option for Change», de 153.000 hombres en 1990 a 117.000 en 1995, algunas unidades combatientes no consiguieron cubrir sus plantillas al 100%, especialmente las de paracaidistas y las de infantería con un déficit del 10% y 5% respectivamente.

Normalmente es preciso llegar a un compromiso entre las necesidades de los ejércitos y las capacidades de los potenciales reclutas (14). A este fin, Holanda ha procedido a evaluar «continuamente» las exigencias de los distintos puestos de trabajo, para evitar asignar mayor calificación de la realmente requerida para cada puesto. El soldado ideal será aquel que posea una capacidad intelectual adecuada a la tarea encomendada, con una personalidad estable, sociable, deportista, atraído por la aventura y disponible para marchar a cualquier parte del mundo. Frente a este ideal, también es preciso definir el perfil mínimo aceptable para cada puesto. Lo

-
- (12) En España uno de cada tres reclutas del reemplazo de 1996 no tenía certificado de Graduado Escolar. El esfuerzo de las FAS en educación a través del programa «Educación Permanente de Adultos» obtuvo unos resultados en este reemplazo de 1996 de cerca de 16.000 reclutas que obtuvieron algún certificado escolar. ABC. 17 Feb. 1997.
- (13) El General Reimer, en el mismo mensaje aludido anteriormente reconocía que tener personal de calidad es la piedra angular del ejército actual y el del siglo XXI.
- (14) En EE.UU., por ejemplo, se pretende que el 90% de los seleccionados tengan estudios equivalentes a nuestro COU y al menos un 60% supere las pruebas psicotécnicas con más de un 60% de puntuación.

que en la práctica supone aceptar a sólo un candidato de cada tres, de acuerdo con las estadísticas de los países con mayor experiencia.

En cualquier caso, uno de los fines principales de la selección es tratar de situar a cada aspirante en el arma o servicio más adecuado a sus condiciones y deseos, sin dejar al simple capricho o inspiración, su opción a un puesto que tal vez no va a satisfacer sus aspiraciones. Esta es precisamente una de las misiones de los centros de reclutamiento o selección, en los que mediante test y entrevistas, puede sugerirse el puesto o las especialidades más acordes con el perfil del aspirante, al mismo tiempo que sirven para realizar reconocimientos médicos, pruebas físicas y promover visitas de familiarización a las unidades que permiten hacer una oferta más precisa.

Retener

Si importante es atraer a una masa de juventud suficiente para permitir una adecuada selección, no menos importante es saber retener durante un tiempo razonable a los mejores. Esto además de dar estabilidad a las unidades, será también un argumento para futuros reclutas que verán cómo los soldados se sienten satisfechos con su ocupación.

A la hora de atraer a los potenciales reclutas estimábamos que era necesario conocer las expectativas de los jóvenes, también a la hora de retener a los mejores es importante conocer sus expectativas una vez inmersos en la vida cotidiana de las unidades.

En el caso de Gran Bretaña, podemos observar en el cuadro que se acompaña formado del «Estudio Continuo de Actitud» de fecha 30 de septiembre de 1995 (15) aparecido en el artículo citado (16) que continúan siendo importantes todos aquellos factores que les indujeron a unirse al ejército: estilo de vida diferente, trabajo estimulante y seguro, junto a una moral elevada. Excepto la oportunidad de viajar (destinos) que para muchos ya no

(15) Continuous Attitude Survey (CAS) El Estudio Continuo de Actitud presenta las actitudes de los soldados frente a un factor general: Satisfacción con la vida en el ejército y 13 factores específicos. El estudio calcula el grado de satisfacción preguntando una serie de cuestiones relativas al factor que valora del 1 al 5. La media de estos valores se multiplica por 100. De esta forma un índice 100 representa el menor grado de satisfacción y 500 el grado más elevado.

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

es algo prioritario, sin embargo surgen otros que adquieren mayor importancia como son: perspectivas de carrera, sueldo y efectos sobre la familia. La seguridad del puesto de trabajo ya ha pasado a un segundo lugar. También es digno de destacar como estos seis factores considerados como importantes por el soldado inglés (en esa ocasión) solamente dos, seguridad en el trabajo y estilo de vida se cumplen satisfactoriamente, al igual que otros como oportunidades de formación.

Análisis de factores en la vida en el ejército

| <i>Factor</i> | <i>% soldados que consideran el factor muy importante</i> | <i>Índice del grado de satisfacción</i> |
|--|---|---|
| Moral | 86 | 250 |
| Satisfacción en el Trabajo | 85 | 280 |
| Perspectiva de carrera | 82 | 260 |
| Sueldo | 80 | 230 |
| Seguridad del trabajo | 75 | 375 |
| Efectos sobre la familia | 69 | 215 |
| Instrucción | 63 | 350 |
| Alojamientos | 54 | 240 |
| Dietas | 51 | 270 |
| Condiciones de trabajo | 50 | 275 |
| Oportunidades de formación | 47 | 295 |
| Social/Esparcimiento | 44 | 340 |
| Relaciones con superiores | 43 | 310 |
| Destinos (viajes) | 41 | 255 |
| Satisfacción general (estilo. de vida) | | 297 |

El hecho de que la moral y la satisfacción en el trabajo tengan mayor importancia para los soldados que las perspectivas de carrera y sueldo parece refutar que la profesionalización de los ejércitos conduzca indefectiblemente a una actitud de mercenarios.

Por tanto vemos que tampoco es fácil retener, según la experiencia de otros ejércitos. Habrá que cuidar mucho la vida diaria en las unidades, tarea que recaerá principalmente en los suboficiales y oficiales para no destruir las expectativas que llevaron al recluta a enrolarse, conservando así el mayor tiempo posible a los mejores, aunque es indudable que algunos modificarán sus prioridades por causas ajenas a la institución.

Como hemos visto una de las principales motivaciones para retener a los soldados es la económicas. Las primas de reenganche o premios por renovación de compromiso han permitido a Gran Bretaña en 1996, conseguir que un 88% del personal bien calificado de las armas de Infantería, Caballería, Acorazada y Artillería (precisamente las que menor porcentaje de reclutas atraen) permanezca en activo. El valor de estas primas es de 1.400 libras (280.000 ptas.) tras el primer compromiso y 2.000 libras (400.000 ptas.) tras el segundo.

Existen otros incentivos, aunque sean de menor entidad. Así, en Holanda ha tenido gran aceptación que los soldados puedan obtener el carné de conducir sin coste alguno.

También habrá que contemplar la posibilidad de que el soldado cambie de función al acabar su primer compromiso. Si bien una cuidadosa selección habrá situado al soldado en el puesto más idóneo por sus cualidades y aficiones, no es menos cierto que la experiencia adquirida le ha podido abrir otras perspectivas que resulten más atractivas y donde su rendimiento pueda ser mayor.

Instrucción y adiestramiento

La instrucción y adiestramiento es otro de los grandes retos del ejército profesional. Íntimamente ligado con el reclutamiento, las expectativas de promoción y el retorno a la vida civil forman un todo que ha de estar convenientemente coordinado para que no se produzcan disfunciones. De nada sirve haber conseguido reclutar un número suficiente de aspirantes ofreciendo un salario atractivo y otros incentivos, si no se les presenta una formación interesante y positiva para ellos, pero al mismo tiempo eficaz para las unidades.

Equilibrar estas dos aspiraciones, la personal y la institucional, no siempre coincidentes, exige un estudiado sistema de instrucción y adiestramiento con suficientes atractivos y posibilidades para la formación y progreso personal en todos los órdenes, sin descuidar la operatividad de las unidades.

Aunque la formación difiera en todos los ejércitos, tanto por el lugar donde se realiza como por los periodos que ocupa, podemos encontrar tres niveles bien diferenciados:

- Instrucción básica del combatiente.
- Instrucción de especialidades.
- Instrucción colectiva (unidades).

Instrucción Básica

Tiene por objeto transformar al nuevo recluta en un soldado, lo que incluye conocimiento y manejo de armas individuales, aprovechamiento del terreno, leyes y normas de las FAS y de la guerra, etc.

Todos los documentos consultados coinciden en reseñar lo delicado de esta fase que podríamos incluso calificar de crucial, puesto que se trata de conseguir la adaptación del joven civil a la disciplina militar, y al mismo tiempo imbuir en su ánimo, ilusión y aprecio por el camino escogido.

Se trata de un periodo relativamente corto que oscila entre 6 y 12 semanas, de gran intensidad, pero que tiene que estar cuidadosamente preparado, ya que una instrucción excesivamente dura inicialmente, puede descorazonar a muchos. Será preciso aquilatar cuidadosamente la progresividad. No hay que olvidar que en cierto sentido nos encontramos todavía en periodo de marketing. Las primeras experiencias que percibe el recluta, le dejarán profundas huellas. Es el momento en que se ha de consolidar esa primera atracción por la milicia.

La tendencia más acusada es que esta fase se desarrolle en centros de instrucción especializados, con suficientes medios para poder extraer un rendimiento adecuado en las distintas disciplinas tanto teóricas como prácticas.

Instrucción de Especialidades

Es la que tiene como finalidad convertir al soldado en un combatiente dentro de un arma o servicio determinado. Normalmente se realiza en centros o unidades especializadas de cada arma que cuentan con medios para su realización sin interferir en las unidades combatientes. Su duración varía en función de la especialidad, pero, por término medio, oscila entre 12 y 20 semanas. Al finalizar se le destina a una unidad y pasará a ser miembro activo del ejército (17).

Instrucción colectiva

La instrucción colectiva es la que realizan las distintas unidades, para conseguir cohesión, desarrollar el trabajo en equipo y, en definitiva, alcanzar un grado de operatividad adecuado. Es la culminación de todo lo que ha

(17) En el caso de Bélgica el periodo de formación y evaluación se alarga hasta un año por imperativo legal. Durante el primer año el recluta sólo es «candidato» y puede causar baja con relativa facilidad. Sólo pasado el periodo de un año se considera soldado.

aprendido el soldado y para que sea efectiva, deberá ser tan realista como sea posible.

Aunque es necesaria en cualquier tipo de ejército, con tropa profesional, es decir, con soldados y clases que permanecen durante largos periodos de tiempo en una misma unidad, adquiere algunos rasgos distintos. Si hacer todos los días una instrucción rutinaria en el mismo lugar, es aburrido para una tropa que pasa un corto periodo de tiempo en filas, para una tropa profesional puede ser frustrante. La tropa profesional requiere variedad, cambio de ambiente, moverse en condiciones que le exijan poner en práctica sus capacidades y supongan un reto a su preparación. Esto se traduce en disponer de suficientes campos de maniobras, lo cual no es fácil a causa de las reducciones presupuestarias y los crecientes problemas ecológicos. Los ordenadores y simuladores puede disminuir las salidas al campo, pero no sustituirlas. El adiestramiento real es el que da al soldado la motivación necesaria y no hay que olvidar que ésta sigue siendo una de las principales razones para unirse al ejército. Un soldado aburrido y sin motivación dejará su puesto a la primera oportunidad.

El tener unidades destacadas fuera de las fronteras como ocurre en nuestro caso con las misiones de Mantenimiento de la Paz, así como la participación en maniobras y ejercicios multinacionales, sirve para mantener la ilusión y evitar la monotonía de la vida de guarnición. Pero estas circunstancias son aleatorias y no pueden constituir la base en la que se asiente la motivación del ejército en su conjunto, lo cual nos plantea la cuestión: ¿Cómo mantener la motivación de la tropa profesional?

Promoción del soldado

La respuesta está en la promoción de los individuos dentro de las propias unidades. Con independencia del adiestramiento en ellas pero dentro de la formación militar global, habrá que estructurar una serie de cursos y alicientes, según el tipo de compromiso, que o bien promocionen al soldado a otros empleos dentro de la clase de tropa, cabo, cabo 1º, o bien les capaciten para otras funciones y cambien su status, proporcionándoles nuevos estímulos y exigencias.

Entrenamiento de aventura

Una experiencia interesante a este respecto es lo que se conoce en Gran Bretaña como «Entrenamiento de Aventura». Definida como aquella ins-

trucción de tipo deportivo que persigue fortalecer la personalidad del soldado y proporcionarle una cierta afición al peligro en un ambiente controlado, consiste en cursos y pruebas de escalada, piragüismo, vela, esquí, travesías, etc.

Comienza desde la fase de instrucción básica y continúa en las unidades. Realizada bajo supervisión de instructores militares y civiles, es una buena escuela para detectar aquellos líderes que pueden optar a la promoción como suboficiales.

Expectativas de carrera

Uno de los principales atractivos que tiene enrolarse como soldado profesional, es la expectativa de convertirse en miembro de la carrera militar, alcanzando los grados de suboficial e incluso de oficial.

Aunque no existe un modelo común, en general los países anglosajones prestan una gran atención y planifican la trayectoria de los soldados profesionales para nutrir los cuadros de suboficiales que constituyen parte de la clase de tropa.

Teniendo en cuenta que en algunos países, como ocurre en España, existe la posibilidad del acceso directo desde la vida civil a la carrera de suboficial mediante oposición, la promoción interna desde las clases de tropa exigirá una cuidadosa planificación que permita un equilibrio respecto a las edades, experiencia y número de los componentes de la escala básica del ejército (18).

La tendencia general es ofrecer gran número de oportunidades, estableciendo incluso un mayor número de empleos en la clase de tropa para evitar la saturación en ciertos niveles (normalmente cabo 1º), transcurridos un cierto número de años de compromiso. Al mismo tiempo es preciso establecer una serie de métodos de control que permita gestionar adecuadamente la promoción interna. El primero de ellos consiste en establecer un tiempo mínimo de preaviso para todos aquellos soldados que quieran dejar el ejército (18 meses en el caso inglés). Esto permite disponer de suficiente tiempo para planificar los nuevos ingresos necesarios para mantener el adecuado nivel de las plantillas.

(18) Las ventajas que se conceden en España estriban en reservar un 77% de las plazas para promoción interna, siempre que los aspirantes cumplan los requisitos de estudios exigidos. Además se prolonga la edad hasta los 31 años y se facilita la preparación de las oposiciones.

La institución, por su parte, también tiene que reservarse la facultad de poder licenciar a aquellos soldados que, transcurrido un periodo de tiempo razonable, hayan alcanzado su nivel máximo y no tengan capacidad de promoción. En general, aunque siempre pueden existir excepciones, se considera que un soldado que en un periodo de seis años o todo lo más en nueve, no haya alcanzado ningún ascenso deberá abandonar el servicio activo, pues, en caso contrario nos encontraríamos con un ejército compuesto por soldados de casi 30 años, que bloquearían el paso a los más jóvenes.

La promoción del soldado es responsabilidad de los oficiales de su unidad, que son los que pueden evaluar la idoneidad del individuo para progresar en la carrera. Pero esta apreciación no es bastante, también deberá haber adquirido los conocimientos objetivos exigidos para optar a los distintos niveles y acreditarlos en competencia con el resto de los compañeros que cumplan los requisitos para el ascenso. De esta forma, la promoción no estará basada sólo en el tiempo de servicio y buena conducta, sino que dependerá también de su capacidad acreditada frente a los demás. En una palabra, el soldado tendrá que ganarse su promoción.

El acierto en establecer un sistema flexible pero objetivo y con unos criterios permanentes, o al menos estables a lo largo de un dilatado periodo de tiempo, será de gran importancia para conseguir que la profesionalización de la tropa constituya la principal fuente de la escala de suboficiales y este hecho, a su vez, sea un fuerte atractivo para atraer a los jóvenes a las filas del ejército.

Reinserción laboral

Es la fase que cierra el ciclo de la vida profesional de un soldado, y tiene tanta o más importancia que las anteriores. Se ha de plantear desde el principio ya que es uno de los aspectos más valorados por los potenciales reclutas que, por tanto, también deberá emplearse como argumento en la captación.

En las fuerzas armadas los jóvenes no sólo buscan aventura, un salario razonable y un trabajo estable, también aspiran a obtener una cualificación que les permita obtener otro trabajo en el momento de abandonar el servicio activo, especialmente aquellos que se sienten atraídos por hacer «algo diferente», pero sólo por un corto número de años.

En esta fase también tiene una gran incidencia la situación económica que atraviese la nación y su correspondiente reflejo en el índice de ocupación laboral. En un momento de pleno empleo o escaso desempleo, no será difícil que encuentren acomodo en la vida civil aquellos jóvenes que han dedicado una parte de su vida a servir en la fuerzas armadas, aprovechando el tiempo para una formación acorde con sus capacidades y esfuerzo. Por el contrario, en situaciones de estancamiento económico, o recesión, con fuerte paro, será difícil encontrar trabajo a aquellos que han consumido una serie de años en servicio de las fuerzas armadas, aunque dispongan de una buena cualificación laboral, en un mundo altamente competitivo. Esto escapa a las posibilidades de los planificadores militares, pero debe ser contemplado a la hora de diseñar modelos de compromiso en los ejércitos voluntarios.

El saber que el ejército les va a facilitar su reinserción en la vida civil tiene una gran influencia en el reclutamiento de voluntarios. Pero, además, el que el joven que termina su contrato con las fuerzas armadas encuentre pronto un trabajo, va en beneficio directo del Estado, ya que no tendrá que abonarles el subsidio de desempleo al que pueden tener derecho en función de la duración de su contrato.

Estas consideraciones han llevado a todos los ejércitos a poner en práctica un paquete de medidas tendentes a ofrecer a los soldados profesionales, la posibilidad de cualificarse para la vida laboral y mejorar su nivel educativo durante su estancia en el ejército. Esta serie de medidas abarcan desde la convalidación de los estudios y cursos militares con las titulaciones del sistema educativo general, hasta la puesta en marcha en las propias instalaciones militares de cursos de formación profesional y ocupacional.

La fuerte competencia laboral del mundo actual obliga a las fuerzas armadas a tratar de ayudar al soldado para que se esfuerce durante su periodo en filas y desarrolle al máximo sus capacidades. También deberán proporcionar asesoramiento, información y cuantos apoyos permitan facilitarle el tránsito a la vida civil.

En Gran Bretaña han establecido un sistema de formación individual dirigido por un oficial encargado de «educación y reincorporación a la vida civil» en las grandes unidades. Este oficial es el encargado de informar y asesorar a los soldados de las posibilidades de formación de que disponen, desde el momento de su incorporación. La formación y experiencia adquiridas por los soldados se reflejan en unas «Calificaciones Profesio-

nales Nacionales» reconocidas por la sociedad civil de forma similar a los títulos tradicionales. Lo que hacen estas «calificaciones» es traducir al lenguaje civil, las técnicas y especialidades militares desarrolladas y son un verdadero certificado de lo que puede realizar un individuo gracias a su paso por el ejército. Pero las calificaciones profesionales nacionales van más allá de la simple descripción de una especialidad, puesto que especifican las cualidades de liderazgo, su capacidad para la enseñanza y la comunicación, etc. lo que permite a los empleadores tener un perfil más completo del interesado.

También es habitual en todos los ejércitos que el último año de servicio del soldado esté dedicado en gran parte al perfeccionamiento de la formación personal. Normalmente la extensión y posibilidades de este periodo de perfeccionamiento, anterior a su regreso a la vida civil, está en función de los compromisos y dedicación del soldado al ejército. Así, en Gran Bretaña tienen derecho a un curso de un mes tras cinco años de servicio, y de 2 meses tras 16 años de servicio.

Por último, es digno de mención el establecimiento por algunos ejércitos de una red de «Oficinas de Empleo» que relacionan directamente a los soldados que finalizan su compromiso con el mercado laboral a través de numerosos contactos con empresas. En el caso de Inglaterra, datos referidos al año 1994 indican que un 74% de los soldados habían conseguido un trabajo a los tres meses de dejar el servicio activo.

Tal vez lo más importante de todo este esfuerzo sea conseguir, a través de los hechos y no sólo de las palabras, llevar al ánimo del soldado que unirse al ejército supone entrar en una organización que cuida de su promoción y le da opciones para tener éxito en la vida. Su esfuerzo en la vida militar no es algo estéril, tiene un reconocimiento en la vida civil.

Las Reservas Armadas

En el momento en que una serie de países, entre los que se encuentra España, se apresta abandonar la conscripción como sistema de reclutamiento del personal de sus ejércitos, no está de más plantearnos los problemas de los reservistas que cumplen una función fundamental como vínculo entre el ejército y la nación, además de atender a la defensa territorial, puesto que una premisa de las FAS profesionales está en su reducción y disponibilidad inmediata que requiere como contrapartida disponer de unos recursos suficientes en caso de emergencia.

No hay que olvidar que hasta ahora las naciones con ejércitos profesionales de larga tradición —Gran Bretaña, EE.UU., Canadá— tienen en común el hecho de no haber tenido que luchar en su propio territorio desde hace largo tiempo. Gran Bretaña no ha sufrido una invasión desde 1066. EE.UU. sólo ha conocido en su territorio la guerra de Secesión y Canadá no ha vivido ningún conflicto de entidad en su suelo desde 1775 (19).

Desde el punto de vista sociológico hay que tener en cuenta que estos tres países decidieron tener un ejército voluntario para intervenir en los conflictos en el exterior y optaron porque fueran sus propios ciudadanos los que asumieran la defensa de su territorio encuadrados en distintos sistemas de milicias, basados como recuerda Bernard Bressy en el artículo citado, en cierta medida en la desconfianza de los ciudadanos hacia el poder centralizador propia del carácter anglosajón. Este ejército de ciudadanos de reserva no es equiparable a la idea de reservistas mantenida en otros Estados europeos continentales con una fuerte centralización del poder. Se trata de unidades compuestas de ciudadanos que atienden, a tiempo parcial, las necesidades de la defensa para lo cual se entrenan y están disponibles en cualquier momento (20); de ello sólo puede encontrarse alguna similitud en las milicias de los países de amplia tradición neutral, como son Suiza y Suecia.

La Guardia Nacional de EE.UU.

La Guardia Nacional es heredera de las milicias instauradas en el S. XVII en las trece colonias para asegurar su seguridad frente a los indígenas. En la actualidad la «Army National Guard» está compuesta de ocho divisiones (una acorazada, cuatro mecanizadas y tres de Infantería) y 18 brigadas independientes (dos acorazadas, cinco mecanizadas), lo que da idea de su volumen, con un total de 375.000 efectivos y unos medios similares a los del ejército activo (p.e. carros de combate M 1 Abrams).

Los efectivos de la Guardia Nacional se nutren de voluntarios que firman un compromiso por ocho años que les obliga —superado el entrenamiento inicial de ocho semanas en unidades del ejército activo— a dedicar un fin de semana mensual y 15 días anuales de maniobras en un campamento.

(19) Bernard de Bressy. Les armées citoyennes de réserve américaine, britannique et canadienne. Défense Nationale. Abril 1997.

(20) Como lo demostraron en la Guerra del Golfo donde actuaron varias brigadas de la Guardia Nacional terrestre y unidades de la Guardia Nacional Aérea de EE.UU.

Como contrapartida a su prestación, además de una retribución monetaria (30 \$ por cada fin de semana y 400 \$ por las maniobras anuales), se da acceso a los voluntarios a una serie de beneficios sociales y, lo que tal vez es más importante, el reconocimiento social a su dedicación.

El Ejército Territorial de Gran Bretaña

La «Volunteer Reserve» o Ejército Territorial de Gran Bretaña tiene tres misiones:

- Reforzar el ejército activo con unidades preparadas y dispuestas para el combate.
- Contribuir a la defensa territorial.
- Servir de base para generar unidades en caso de necesidad.

La potencia del Ejército Territorial es de unos 64.000 efectivos (algo más de la mitad del ejército activo) que se distribuyen en 36 batallones de Infantería, 5 regimientos acorazados, más unidades de Artillería, Ingenieros, etc.

La preparación de estos voluntarios se consigue con un periodo de instrucción básica de dos semanas, más el de especialización de duración variable. Sus obligaciones, pasada la etapa de formación, suele ser por término medio de 35 a 45 días anuales: un periodo de maniobras de unos 15 días seguidos y el resto en los fines de semana (21).

Durante los periodos de actividad reciben la misma soldada que el personal del ejército activo, más una prima anual que oscila entre 100 y 600 libras dependiendo de su antigüedad.

El Ejército «Total» de Canadá

El caso de Canadá, una nación que nunca ha tenido un servicio militar obligatorio en tiempo de paz, es bastante singular; además sus FAS están inmersas en una profunda transformación. Toda su estructura está basada en el concepto de «Fuerza Total» que engloba tanto al ejército regular o activo como a la fuerza de reserva cuyas misiones principales son:

(21) El parlamentario inglés Bruce George reconocía que «la disminución del número de jóvenes (que se unen a la reserva voluntaria) sigue constituyendo motivo de preocupación» y esta a pesar de la campaña lanzada en septiembre de 1988 que consiguió que 820 empresarios que reúnen a la mitad de los empleados del Reino Unido, se comprometieran a colaborar.

Las Fuerzas Armadas británicas: análisis de la profesionalidad. Política Exterior 1992.

- Aumento de las tropas regulares con personal entrenado y voluntario. El nivel de incremento depende del tipo de operación, tiempo disponible para la preparación y disponibilidad de voluntarios. Para las operaciones en la antigua Yugoslavia este nivel se consideró que podía llegar hasta un 20%.
- Expansión. A largo plazo, las fuerzas de reserva son la base para la formación de nuevas unidades en caso de guerra o emergencia (22).

Existe por tanto una verdadera osmosis entre las unidades activas y las de la fuerza de reserva que se unen en los denominados «Grupos de Brigada» de los cuales mantienen tres activos y pueden llegar a generar siete con la fuerza de reserva. Los efectivos del Ejército de Tierra en 1997 son 21.500 las fuerzas regulares y 21.900 las de la reserva (23).

Los miembros de ésta se engloban en tres grupos — A,B,C— en función del tiempo de servicio que dedican a la milicia. La clase C tiene una dedicación casi a tiempo completo. Los emolumentos que perciben durante los periodos de actividad son aproximadamente un 85 % de los del ejército regular.

A estas reservas hay que añadir una institución original como los «Canadian Rangers» que mantienen una presencia militar y ejercen vigilancia en las regiones remotas.

Conclusiones

A lo largo de todas las consideraciones anteriores se ha podido observar cómo, a pesar de todas las diferencias entre los distintos países tanto por su dimensión como por la diferente mentalidad de la población y tradición respecto a sus FAS, los problemas de fondo ante el ejército profesional o voluntario son muy similares y exigen una cuidadosa gestión de los recursos humanos en todas sus facetas.

El ejército tiene que ser un «empresario» capaz de atraer y retener a una juventud que vive en una sociedad regida por unos valores eminentemente materialistas, alejados de los principios de las FAS. Esto exige establecer toda una organización dedicada exclusivamente a estas tareas, como el

(22) «The future land force. Canada,s Army into the 21st Century».

(23) Military Balance 1996/97.

Mando de Reclutamiento del Ejército (USAREC) en EE.UU. que cuenta con brigadas y batallones que se reparten por todo el territorio y llegan hasta las oficinas de reclutamiento, situadas en todas las comunidades del país y dirigidas por suboficiales especialistas en reclutamiento.

Para conseguir este objetivo tiene que ofrecer una amplia gama de incentivos que van desde los meramente monetarios (salario, primas y complementos por especialidad, destino, etc.), hasta los educacionales y formativos (cursos, capacitación laboral, becas de estudios, etc), pasando por los de carácter social (viviendas, residencias, economatos, vacaciones, apoyo familiar), todo esto sin olvidar ofrecer unas expectativas reales de carrera profesional en las FAS. Si no se alcanzan estas metas, puede aparecer uno de los fantasmas que amenazan a la profesionalización: la degradación del nivel medio del soldado y su falta de motivación. Para atajar esto será necesaria una dedicación total de los cuadros de mando tendente a conseguir un alto prestigio para la institución, medido por el aprecio que la sociedad muestre a su ejército, acorde con sus necesidades.

En suma, habrá que esforzarse por demostrar que el ejército es una institución fiel a unos principios y tradiciones, pero no anquilosada en el pasado. Los ciudadanos tendrán que verla como algo vivo y dinámico, actual y con empuje para afrontar las misiones encomendadas en el momento presente.

Bibliografía

Informe sobre Tropa y Marinería profesionales en las FAS occidentales. Secretaría de Estado de la Administración Militar. (3-11-95).

«*Tropa profesional en el Ejército Británico*». Conferencia EME. Julio 1994.

«*Bélgica y Holanda: pioneros en el Ejército profesional*». Revista Española de Defensa. Julio-Agosto— 1996

«*The Soldiers Almanac*». Revista Soldier— Enero 1997.

«*New Flash*», Páginas Web en Internet del Centro de Reclutamiento de EE.UU. 1997.

Military Job Specialties (CMF 71-98) Ejército EE.UU.

Military Job Specialties (CMF 11-98) Ejército EE.UU.

Política Exterior. «*La reforma de las FAS y el Servicio Militar*». Monográfico 1992.

Défense Nationale. «*Les armées citoyennes de réserve, américaine, britannique. Et canadienne*». Abril 1997

Prensa nacional y extranjera.

The British Army Review. «*The Expectations and Disappointments of the British Soldier*».

Military Balance 1996/97.

«*The U.S. Army's Transition to the All*» — Volunter force. 1968-1974 — Robert K. Griffith. Jr 1997.