

¿ESTÁN NUESTRAS FUERZAS ARMADAS MOTIVADAS?

Pablo González Dávila

*Teniente Coronel de Infantería de Marina
Concurrente del XXX Curso de EMACON.*

«El binomio necesidad-satisfacción es el determinante del comportamiento humano. El equilibrio interno es determinante de una persona ajustada y sin tensiones.»

FORTALEZA MARTÍNEZ

Introducción

La motivación se encuentra directamente relacionada con la eficiencia en el desempeño de cualquier actividad humana. Por ello si deseamos unas Fuerzas Armadas eficaces y dispuestas, debemos ser conscientes de que son las personas que componen estas Fuerzas Armadas, las que deben estar convencidas de su misión y obligaciones:

«El binomio necesidad-satisfacción es determinante del comportamiento humano. En la apreciación del grado de satisfacción influyen: las características de la persona y las características del medio exterior; por tanto el equilibrio interno es determinante de una persona ajustada y sin tensiones; mientras que el equilibrio externo del individuo depende de la adaptación de éste al medio en que desarrolla sus tareas.»

Cuando se producen los dos equilibrios, la persona está sin tensiones e integrada en la organización por lo que su rendimiento será eficaz y su aptitud optimista y creativa.

El funcionamiento de una organización, en especial las Fuerzas Armadas, no es posible si *no logramos que sus miembros estén motivados e ilusionados con la realización de su trabajo*. No podemos olvidar que el principal capital que tenemos es y será el hombre, el cual debe estar persuadido de cuál es su misión, estar plenamente armonizado con ella e integrado en la organización. Esto sólo se puede lograr por el ejemplo y motivación que encuentre en sus mandos.

Por tanto, el profesional de las Fuerzas Armadas mantendrá una aptitud optimista y creativa, en tanto en cuanto, se encuentre en equilibrio consigo mismo y con el medio externo en que desarrolla su trabajo, que no es otra cosa que la organización a la que pertenece.

Debemos asumir los cambios que nos impone la sociedad a la que servimos, aceptando la progresiva reducción de efectivos, la incorporación de la mujer, así como una gestión del personal que les facilite su progresiva formación y logro de su autorrealización.

Esto está íntimamente vinculado con una gestión de personal con unos criterios claros y transparentes, conocidos por todos los miembros de las Fuerzas Armadas, de forma que se aminore el nivel de tensión, tanto externa como interna.

Con todo ello, pretendo sustentar mi opinión: que si deseamos mantener unas Fuerzas Armadas motivadas e ilusionadas, debemos ante todo, mejorar la gestión del recurso de personal, de forma que produzca una gestión sin tensiones para lograr un buen funcionamiento de la organización.

Esto que parece tan obvio, es uno de los temas a los que la empresa privada dedica un enorme esfuerzo y atención. Prueba de ello es que casi toda la documentación y autores que he hallado son civiles, existiendo muy poca documentación específica militar sobre este tema.

También significativo es el reciente congreso celebrado en Madrid del 5 al 7 de mayo de 1998 (Recinto Ferial de la Casa de Campo), titulado el «Salón Capital Humano», conducente a fomentar y encauzar el esfuerzo de las empresas para aprovechar el talento de su personal.

Cabe destacar los siguientes comentarios:

«Desmotivar a los empleados, crear altísimos grados de incertidumbre, desaprovechar el talento y el potencial de cada trabajador, desdibujar los objetivos de la compañía mediante una comunicación deficiente, en una palabra hacer un flaco favor a la competitividad es una tarea increíblemente fácil de realizar. Basta con un jefe de personal que aplique una gestión grisácea en su departamento».

LAURA SÁNCHEZ
Comité organizador.

«En ocasiones ha existido un cierto grado de subjetividad en algunas decisiones o se han aplicado criterios desconocidos por el resto de los trabajadores que hacen que estos desconfíen y se desmotiven.»

SALVADOR GARRIDO
Director de desarrollo de SEAT.

«El desarrollo profesional de los trabajadores y una gestión individualizada que tenga en cuenta su capacidad e inquietudes es también fundamental para conseguir que estén motivados.»

ALFONSO JIMÉNEZ
Director general de Watson Wyatt.

Sumario

Pero ¿qué es la motivación?

Si nos atenemos a su definición etimológica que nos proporciona el *Diccionario de la Real Academia* motivación:

«Ensayo mental de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.»

«Acción y efecto de motivar y motivar: ser causa o motivo de algo.»

Si, por otro lado, buscamos su definición sociológica tenemos la que nos proporciona Kanfer:

«Motivación es cualquier cosa que ofrece dirección, intensidad y persistencia a la conducta.»

El profesor Genesca afirma que:

«Es un hecho evidente, comúnmente aceptado por los psicólogos, que los motivos activos en una persona y sus respectivas intensidades, determinan en parte la dirección de su comportamiento.»

De esto puede deducirse que los motivos son elementos primordiales en la determinación del comportamiento.

Podemos definir, por tanto:

«La motivación como una estructura de conducta, mediante la cual la persona es impulsada a satisfacer sus necesidades consiguiendo los incentivos adecuados.»

Según Maslow, uno de los principales sociólogos, todas las personas tienen las mismas motivaciones (necesidades) fundamentales, a cuya satisfacción aspiran. Siguiendo esta idea general y básica, está claro que el sistema de motivación del militar es idéntico al de cualquier otra persona, diferenciándose sólo en los objetivos con los que satisfacemos esas necesidades.

En concreto y siguiendo las teorías de este autor, las necesidades del hombre se pueden agrupar en cinco grandes grupos:

- Necesidades fisiológicas: comida, bebida, abrigo, etc.
- Necesidades de seguridad: protección contra las amenazas y peligros, ausencia de privaciones y necesidades vitales para el futuro.
- Necesidades de relación social: posibilidad de asociarse y relacionarse con los demás, ser aceptado, ser querido por otros.
- Necesidad de consideración y estima: ser considerado y respetado por el personal de su entorno, alcanzar éxito y tener prestigio en su mundo.
- Necesidad de autorrealización: desarrollar al máximo sus capacidades intelectuales con el fin de alcanzar todo lo que uno desea y se cree capaz de lograr.

Este carácter jerárquico y ascendente se puede representar en lo que se conoce como la «Pirámide de Maslow». figura 1, p. 172.

Vemos pues, que el hombre tiene una tendencia natural a crecer y desarrollarse, a proponerse o concebir y tratar de alcanzar necesidades, cada vez mayores y llegar a la autorrealización y vemos también que aunque la tendencia es hacia una satisfacción total, está no es absolutamente necesaria, siendo suficiente que el individuo se sienta satisfecho, de una forma razonable con una necesidad para que tenga aspiraciones por otra de nivel superior.

El profesor Alonso-Fernández, también nos proporciona un listado orientativo de los incentivos que más frecuentemente condicionan la conducta del hombre en el trabajo y que son los siguientes: retribución económica, seguridad, promoción profesional, premios y

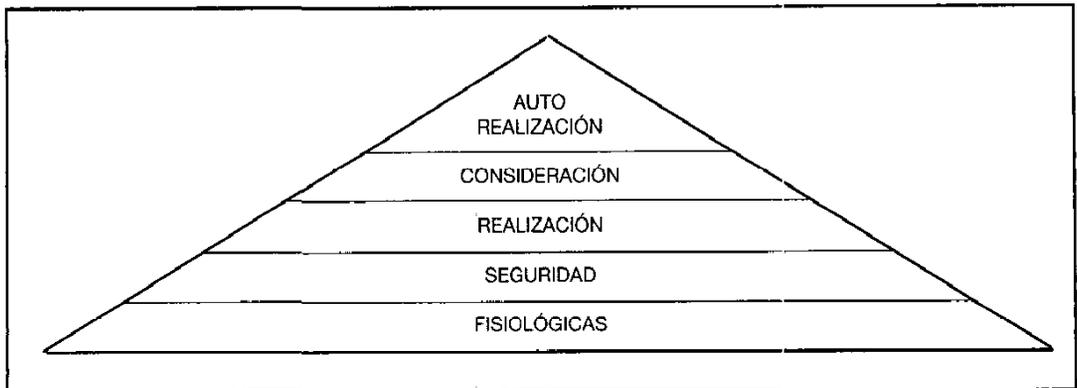


Figura 1.- Pirámide de Maslow.

castigos, participación en las decisiones, competición, conocimiento de los resultados, duración de la jornada laboral, condiciones ambientales de trabajo.

Otro autor, el profesor Herzberg, decidió analizar con más detalle los factores que más influyen en la gente para conseguir de ellos lo mejor. Para ello realizó un muestreo entre 20.000 individuos, a los que pidió que identificaran los momentos a lo largo de su vida, en que se encontraron satisfechos e insatisfechos con su situación laboral y los agrupó en dos campos:

- Factores de higiene.
 - Política de empresa y administración.
 - Remuneración.
 - Relaciones personales.
 - Política de personal.
- Factores de motivación:
 - Realización.
 - Reconocimiento de la labor.
 - El trabajo en sí.
 - Responsabilidad/promoción.

Se puede ver, que existen dos tipos de factores que influyen sobre la motivación de una forma expresa. En primer lugar los «factores de higiene», que normalmente no producen satisfacción directamente, pero sí potencian la autoestima y por otro lado los «factores de motivación» que sí influyen directamente sobre la motivación.

No obstante, al objeto de simplificar el estudio, los agruparemos en los dos que más insatisfacción producen y los dos que más satisfacción producen. Estos son los más importantes, dada nuestra específica profesión.

Los factores así agrupados son: «remuneración, política de personal, satisfacción profesional y promoción/ascenso», correspondiendo los dos primeros al primer grupo y los dos segundos al segundo grupo.

La simplificación puede parecer excesiva, al centrarse en sólo cuatro incentivos. Sin embargo, se estima que estos cuatro, por su importancia, tendrán un efecto multiplicador, una cierta sinergia, que acentúa la motivación general. Veamos entonces como afectan estos incentivos al colectivo que formamos las Fuerzas Armadas.

Tropa profesional

En el año 1984 las existencias de personal de tropa en nuestras Fuerzas Armadas eran de 66.500 militares profesionales y 306.500 soldados.

La Ley 14/1993, de 23 de diciembre, fija el número total de efectivos previstos para el horizonte del año 2000 en 180.000, de los cuales 49.720 corresponden a profesionales de carrera, 50.000 hombres de tropa y marinería profesional y poco más de 80.000 soldados y marineros de reemplazo. La última propuesta del Gobierno, en estudio, pretende alcanzar unas Fuerzas Armadas de menos de 180.000 hombres, todos profesionales, para el año 2003, cuadro 1.

¿Cuál ha sido la causa para que en menos de 16 años se reduzcan las Fuerzas Armadas prácticamente a más de la mitad, con una reducción de los militares de carrera de casi 17.000 hombres y 175.000 soldados en España?

Es indudable, que la sociedad ha sufrido un importante cambio, pues sumado a la famosa caída del muro y el cobro de los conocidos dividendos de la paz, tenemos la mejora del nivel y calidad de vida, que ha traído como consecuencia un fuerte adocenamiento de la población, con una pérdida de valores de sacrificio y espíritu de ayuda a los demás.

Sobre estas cuestiones, existen varios trabajos que analizan las circunstancias que concurren. En el año 1991 se publica el trabajo del profesor Villalín: *La sociedad española en los años noventa y sus nuevos valores* el cual llega a las siguientes conclusiones:

- Un 70% de los jóvenes considera que no hay ningún valor o ideal que justifique la guerra.
- Un 41% no estaría dispuesto a tomar las armas para defender España.
- Sólo un 22% está de acuerdo en responder con la fuerza ante una hipotética invasión de Ceuta o Melilla.
- Un 15% se declara no orgulloso o poco orgulloso de ser español.

Cuadro 1.- Efectivos de fuerzas para el horizonte del año 2000.

Años	Mandos	Tropa	Observaciones
1984	66.500	306.500	
1990	62.500	215.000	
1993	49.720	130.000	
2033	49.720	100/130.000	50.000 MTP + 80.000 S.O.
	-16.720	-176.500	
	-60%		

Posibles causas de esta situación podrían ser:

- a) El largo periodo de paz que disfruta España.
- b) La proliferación en los años setenta de movimientos pacifistas.
- c) Las campañas orquestadas por algunos partidos políticos, contra las Fuerzas Armadas como representantes del anterior régimen.
- d) El general deterioro de autoridad que sufre nuestra sociedad.
- e) El renacimiento de fuertes sentimientos nacionalistas en las distintas comunidades.

Por otro lado, el reconocimiento de la objeción de conciencia, dio lugar a la prestación social sustitutoria. Esta visión del objetor como encargado de los cometidos de ayuda a los demás, ha dado lugar a que la profesión militar parezca algo reñido con las labores sociales y sólo recientemente ha empezado a mejorar esta imagen gracias a la participación de las Fuerzas Armadas en las operaciones de paz.

Todo esto, unido a la fuerte oposición ciudadana a la prestación militar obligatoria, nos debe forzar a recapacitar y cuestionarnos cuáles son las tendencias y aspiraciones de nuestra sociedad. Las Fuerzas Armadas no pueden permanecer ajenas a la realidad social en la que sirven y de la que se nutren.

Existen varios trabajos sociológicos que analizan estas circunstancias como son: el trabajo de Amando de Miguel, publicado en *ABC*, o la más reciente encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), los cuales llegan a las siguientes conclusiones:

- 78% opina que el Ejército español debe ser sólo profesional.
- 18% aboga por un sistema militar mixto, figura 2.

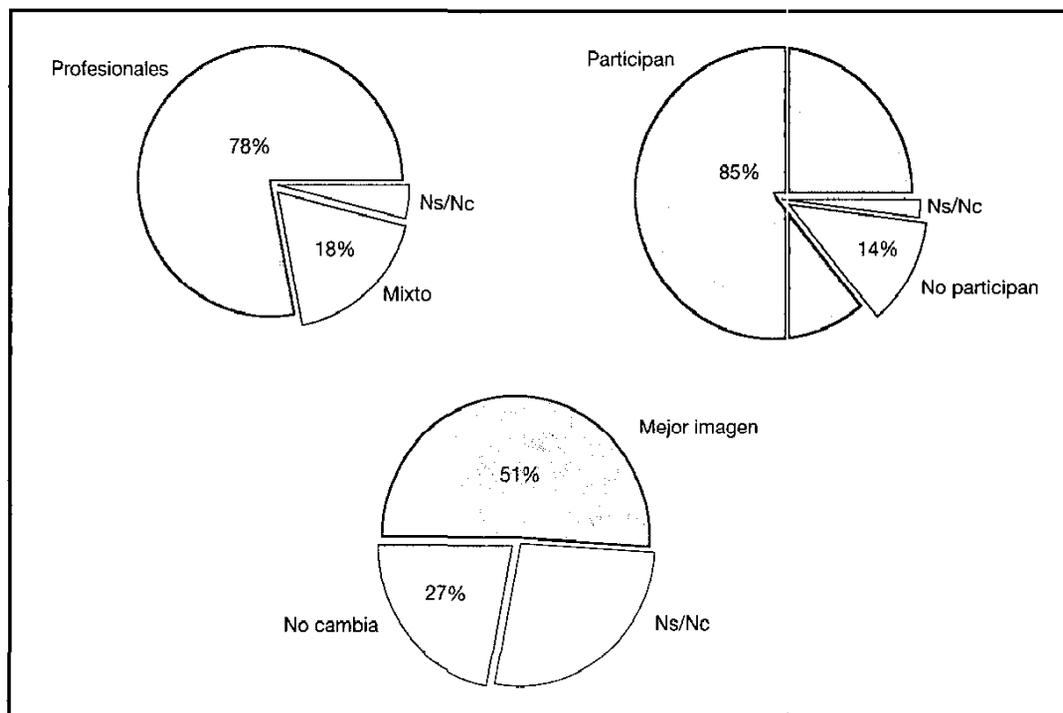


Figura 1.- Opinión de la sociedad respecto a las Fuerzas Armadas.

También es mayoritaria la opinión positiva respecto a la participación de la mujer en las Fuerzas Armadas, siempre que ésta sea voluntaria, viéndose tal participación más como una razón de preparación y estudios que como una razón de sexo:

- 54% opina que las mujeres podrían efectuar el servicio militar o la prestación social sustitutoria (de forma voluntaria).
- 28% opina que se debe seguir igual que ahora.
- 12% opina que las mujeres deberían tener las mismas obligaciones que los varones.

También se mantiene la tendencia a una mayor identificación con las Fuerzas Armadas y la mejora de la imagen de las mismas tras su participación en las operaciones de paz. Y aquí tengo que hacer un inciso y declararme totalmente partidario de la palabras que dijo el ministro de Defensa en la conferencia del señor Mora y Figueroa, conforme que la imagen de las Fuerzas Armadas ha mejorado entre la población por nuestra participación en las operaciones de paz y que debemos incrementar ese conocimiento en las Universidades y colegios como única manera de conseguir que el pueblo español nos conozca:

- 85% se muestra partidario de la participación.
- 51% ha mejorado la imagen que poseía de las Fuerzas Armadas.

Otro tema a tener en cuenta, es la enumeración de los diferentes motivos expresados por los encuestados, población entre 16 y 24 años, en el muestreo citado del CIS, para pertenecer a las Fuerzas Armadas.

- Tener un sueldo digno y seguro desde el primer momento.
- Posibilidad de seguir en las Fuerzas Armadas como profesional permanente.
- Facilidad de ingresar en otros cuerpos de la Administración, al finalizar su permanencia en las Fuerzas Armadas.
- Obtener una formación que facilite el trabajo en la vida civil.

La captación de personal, se limita a un problema de competencia en el mercado laboral actual. Su obtención puede considerarse básica para lograr un buen funcionamiento de las Fuerzas Armadas, pues la sociedad va a demandar para sus puestos de trabajo un personal de unas características similares a las solicitadas por nosotros. Tampoco podemos olvidar que de este personal saldrá el grueso de nuestros suboficiales. Por ley se deben reservar para los Militares de Empleo de Tropa y Marinería Profesional (METP) el 60% de las plazas convocadas para la Escala Básica y en el futuro el 100%.

Por ello, si queremos lograr que este personal elija las Fuerzas Armadas debemos ofrecer una opción que resulte más atractiva.

La experiencia de otros países con ejércitos profesionales, nos demuestra que también tienen graves problemas para mantener sus plantillas cubiertas al 80%. Por ello debemos de adelantarnos al futuro, estableciendo los cauces necesarios para paliar esta dificultad, siendo conscientes de que seguiremos la misma tendencia mantenida por los países de nuestro entorno que tienen fuerzas profesionales

Todo lo expuesto se refleja en las palabras de John M. Shalikashvili, presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor de Estados Unidos:

«Actualmente nuestras Fuerzas Armadas son las mejor adiestradas, equipadas y preparadas del mundo. Pero se ha conseguido a base de un gran coste económico

y esfuerzo. El atraer gente con cualidades intelectuales, aptitud física y motivación para servir eficazmente en el Ejército, fue uno de las principales objetivos para la creación de una fuerza profesional robusta y preparada. A finales de los años setenta el 15% de los alistados puntuaron muy bajo en las pruebas de ingreso. Hoy en día, menos del 1% están en esa categoría y el 90% ha terminado la Escuela Superior. La combinación de una selección cuidadosa de requerimientos, incentivos de reclutamientos, iniciativas de calidad de vida y oportunidades reales, ha sido de gran eficacia para atraer al personal necesario para mantener el nivel de calidad de la fuerza.»

Veamos entonces como afectan los incentivos seleccionados

REMUNERACIÓN

De todos los factores antes descritos el económico es quizás el más importante, tal como refleja la encuesta del CIS. Su cuantía viene determinada por las disposiciones presupuestarias nacionales, debiendo tenerse en cuenta, a la hora de fijarla, que lo gastado de más en este capítulo lo será en perjuicio de otros.

No obstante y como referencia, debe indicarse que de acuerdo con la experiencia de otros ejércitos profesionales, la cuantía de los emolumentos de la tropa y marinería profesional no debe ser, en el empleo inicial, inferior a dos veces el salario mínimo interprofesional (68.040), dotarles de vestuario gratuito o a muy bajo precio, alojamiento, volver a sufragarles la manutención, clubes sociales en las bases, etc.

POLÍTICA DE PERSONAL

En un primer momento este apartado no es de gran aplicación, puesto que siguiendo el plan de formación que incluye la asistencia a los cursos de cabo, cabo 1º y el tiempo intermedio en las unidades, los individuos conocen con anterioridad cual es su trayectoria. En caso de querer permanecer de soldado o marinero profesional, debemos crear unas provisiones de destinos a los que pueda acceder periódicamente la tropa profesional.

También habrá que prever que, normalmente formarán una familia, debiendo estar definida claramente una política de personal (viviendas, permisos por maternidad, etc.).

SATISFACCIÓN PROFESIONAL

Es quizás la compensación moral que reúne nuestra profesión por sus características de: servicio a la sociedad, amor a la Patria, aventura, riesgo medido, etc., la más fácil de vender a los jóvenes, siempre que al llegar a las unidades no se desilusionen al encontrar una realidad diferente a la ofertada.

Esto lo han reflejado con claridad diversas encuestas realizadas a soldados al finalizar el servicio militar, las cuales demuestran una mayor satisfacción en aquellos soldados que tuvieron su tiempo completamente ocupado y sabían para que lo estaban haciendo, independientemente de la dureza o no del entrenamiento.

PROMOCIÓN/ASCENSOS

En este área y dado que parte de los soldados y marineros profesionales que pasan por nuestras unidades no van a permanecer en ellas, debemos dividir el problema en dos partes:

- a) Personal que continúa la carrera de las armas. El militar de empleo da un salto cualitativo respecto a su integración en el Ejército. Durante el tiempo que nuestros soldados y marineros profesionales permanecen con nosotros tenemos contraído con ellos un doble compromiso, debido por un lado a la necesidad de su trabajo y esfuerzo diario, como miembros activos de las Fuerzas Armadas, y por otro, la necesidad de cuidar su enseñanza y formación.

La Ley 17/1989, estipula que se deben convocar al menos el 60% de las plazas ofertadas para la Escala Básica. Por este motivo es muy importante el compaginar perfectamente su permanencia e instrucción, si queremos que ingresen los mejores en la citada Escala, a la vez que demostramos nuestro interés por nuestro personal.

- b) Personal que se incorpora a la vida civil. El regreso e incorporación a la vida civil, será sin duda una de las facetas más importantes si queremos atraer a jóvenes en el futuro.

Aunque aún es pronto para efectuar un estudio de la incorporación de los soldados profesionales al mundo laboral, y menos en los tiempos que corren, debemos ser conscientes que la mejor propaganda que nos pueden hacer en el entorno familiar y círculo de amistades es su fácil incorporación al mundo laboral.

Debemos habilitar algunas series de prerrogativas especiales, para los miembros de la tropa y marinería profesional, de forma que el haber permanecido en las Fuerzas Armadas, sea un requisito para trabajar en las compañías de seguridad, policías nacionales o autonómicas, servicio de aduanas, etc., como ya se ha dicho en este foro repetidas veces. Que conste que yo lo exprese por escrito en el mes de febrero.

Escala Básica

Si tuviéramos que expresar con un calificativo a la relación del suboficial con el soldado, esta sería: proximidad. El suboficial en general y en especial el sargento, es quien más cerca vive del soldado y con quien éste se encuentra en primer lugar cuando se incorpora a las Fuerzas Armadas.

Es, por consiguiente, de la conducta cotidiana de sus suboficiales de donde el soldado recibirá no sólo amplios conocimientos técnicos, sino sobre todo ejemplo de conducta y relaciones humanas, éticas y morales.

Dado el destacado papel que representa el suboficial, podemos preguntarnos: ¿Están los suboficiales suficientemente motivados, tal como los tiempos y sociedad actual nos exige?

Incentivos

Analicemos los factores externos que pueden condicionar su rendimiento, haciendo abstracción de la profesionalidad, que se les supone, centrándonos en los incentivos que definimos anteriormente.

REMUNERACIÓN

Con las diversas actualizaciones y revisiones de las retribuciones, acometidas a través de los años y especialmente las reformas efectuadas los años 1989 y 1991, se ha subsanado el problema de que el mayor incentivo que tenían los suboficiales era el de llegar a ser oficiales, dada la diferencia económica existente anteriormente.

POLÍTICA DE PERSONAL

Con la aplicación de la Orden Ministerial 120/1993, de 23 de diciembre, Normas de Clasificación y Provisión de Destinos del Personal Militar Profesional, se ha favorecido una política de traslados de este colectivo, lo que les impulsa a frecuentes cambios dentro de las unidades de la misma localidad antes de cumplir los tiempos máximos, para así mantener su entorno familiar lo más estable posible.

Esto contribuye a disminuir la operatividad de las unidades, pues anteriormente existía sólo una cierta movilidad en los oficiales, con lo que se conseguía un alto grado de operatividad a pesar de la vejez de algunos sistemas.

SATISFACCIÓN PROFESIONAL

Se requiere una reforma en profundidad de la carrera del suboficial, diferenciando al igual que en las Escalas Superior y Media, las funciones y cometidos de cada uno de los empleos de una forma más definida.

Para lograr esto, debemos definir de una forma clara los diferentes cometidos de cada uno de los grados de la Escala Básica, de forma que el profesional encuentre satisfacción al ascender de empleo, evitando que la repetición de sus tareas le haga caer en la monotonía.

PROMOCIÓN/ASCENSOS

¿Cuál es el motivo del deseo de cambiar de Escala, que en algunos casos ha originado la pérdida de un buen suboficial y la obtención de un oficial mediocre?

El problema puede radicar en que hasta ahora las Fuerzas Armadas no han sabido dar al suboficial la categoría y responsabilidad que tiene, decidiendo por ellos cual es la mejor política de personal, sin consultarles ni tener en cuenta, en general, sus aspiraciones.

Con la implantación de la figura del suboficial mayor, se puede aprovechar para darle mayor protagonismo y que sea un elemento a consultar en todas aquellas decisiones que afecten a la carrera de los suboficiales, como persona que ha alcanzado el más alto grado en su escala.

Oficiales

Ocupando el puesto más alto de la organización de las Fuerzas Armadas, se encuentran los oficiales que como clase dirigente, son los encargados de ejercer el rol de líder organizador en el grupo. Su principal característica debe ser el conocer a sus subordinados para poder así delegar autoridad y crear «líderes» entre ellos.

Incentivos

Al ser el oficial cabeza de la organización, podemos afirmar que la motivación del mismo depende sobretodo de la posibilidad de lograr su plena autorrealización.

REMUNERACIÓN

La carrera de las armas tiene la extraña cualidad de que, cuando el oficial alcanza los dos tercios de su tiempo de servicio medio y sus hijos ingresan en la universidad con el consiguiente aumento de los gastos familiares y necesita mayor nivel económico, suele coincidir con el periodo de mayor inestabilidad y de pérdida de poder adquisitivo.

Ésta es quizás la única profesión en que el perfeccionar tiempo de servicio y aumento de responsabilidad, no conlleva unido un aumento equivalente de los emolumentos.

Por ello, se debería establecer unas retribuciones únicas que sólo dependiesen del tiempo perfeccionado y del grado, no dependiendo de determinados complementos según el destino. Podría ser similar a los funcionarios, que tras perfeccionar durante dos años un determinado grado lo adquiere de forma permanente.

POLÍTICA DE PERSONAL

La falta de criterios fijos y claros en la aplicación de las normas, o los criterios cambiantes, producen una gran insatisfacción y descontento. El cambio de criterios, justo cuando un componente de la organización alcanza las condiciones exigidas para optar a un destino o para asignar uno no deseado, produce en el individuo una gran frustración.

Al ser las Fuerzas Armadas una organización con una gran carga vocacional, la injusticia que arrastra una gestión cambiante del personal, produce en sus miembros una gran insatisfacción que se transmite a su entorno.

SATISFACCIÓN PROFESIONAL

La principal cualidad que debe lograr un oficial, es la de lograr ser un buen conductor de hombres y alcanzar el puesto de líder para ellos, a pesar de no haber sido elegido por ellos sino impuesto.

Debe alcanzar esta condición de líder y lo logrará en tanto en cuanto su actitud y trato con sus subordinados sea coherente, para ganarse su confianza. Papel importante ocupa en esta labor la preocupación que sienta por sus subordinados, el mérito que les reconozca a la realización de sus tareas, trabajando su autoestima y el trato humano que sienta por los problemas ajenos.

PROMOCIÓN/ASCENSOS

La Ley 17/89 Reguladora del Régimen del Personal Militar, así como el nuevo sistema de informes, han introducido cambios en las normas para el ascenso o clasificación para ciertos cursos o destinos.

Para el ascenso a partir de capitán de corbeta/comandante a capitán de fragata/teniente coronel, mandos y curso de Estado Mayor se debe pasar una selección previa.

Por ello, se da el caso de profesionales que, aspirando a conseguir un mando o al haber solicitado el curso de Estado Mayor, se encuentran con la desagradable sorpresa de no ser clasificados o que al llegar el momento de la evaluación para el ascenso son superados por otros compañeros, sin que hasta el momento tengan ningún conocimiento de su mala puntuación. En el caso del curso de Estado Mayor es una condición *sine qua non* para el futuro profesional.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Llegados el punto de hacer unas conclusiones, es quizás lo más difícil del trabajo, puesto que las apreciaciones que contendrán, no cabe duda que siempre serán subjetivas, pues aunque se ha querido evitar siempre, es innegable que siempre estarán influenciadas por *la experiencia y opinión del autor*.

Tampoco creo que un aspecto tan complejo como es la motivación se pueda resumir y condensar en unas pocas «fórmulas magistrales» que resuelvan los problemas. Por ello considero más oportuno intentar dar unas posibles recomendaciones que resuman de alguna forma el trabajo y que puedan servir para lograr una mejora en la gestión de un recurso tan difícil como es el personal.

Recomendaciones

También debido a las diferencias existentes en los colectivos analizados, expondré mis recomendaciones de forma particularizada para tropa y marinería profesional, suboficiales y oficiales, pues las necesidades y estímulos que les afectan son distintos para ellos.

TROPA Y MARINERÍA PROFESIONAL

Las Fuerzas Armadas españolas tienen que adaptarse a la reducción y profesionalización de efectivos, al igual que todos los países de nuestro entorno, y asumir la plena incorporación de la mujer a sus filas, cambiando y adaptando las unidades para su pertenencia a las Fuerzas Armadas.

El incentivo de la remuneración debe ser lo suficientemente atractivo para lograr captar ese número necesario de jóvenes, no siendo nunca inferior a dos veces el salario mínimo, que unido a otras prestaciones (alojamiento, comida, estudios, formación profesional, afán de aventuras, etc.) haga atractivo el ingreso en las Fuerzas Armadas.

Debemos dar a conocer de forma sugerente pero real las posibilidades que tendrán, de forma que conozcan lo que se les va a exigir y también la enseñanza y contraprestaciones que recibirán a cambio, debiendo hacerse un esfuerzo a nivel Estado para potenciar el ingreso en las fuerzas de seguridad y fuerzas autonómicas para el personal que halla pertenecido a la tropa profesional.

Fomentar la preparación y estudio de los soldados para facilitarles su ingreso en la Escala Básica es la forma que poseemos de lograr que ingresen los mejores.

ESCALA BÁSICA

La política de personal debería evitar la alta movilidad en los destinos de los suboficiales, como medio de conseguir un empleo más eficaz de los sistemas y su mantenimiento. Aprovechando esta permanencia seguramente los rendimientos en mantenimiento serían mejores y redundaría en el gasto de material.

Se deben analizar los cometidos de los empleos de los suboficiales para mantener viva la ilusión y aspiración de ascender, no dejando que se caiga en una rutina por causa de la excesiva especialización.

Al contar con la creación del empleo de suboficial mayor le debemos asignar cometidos específicos a desarrollar, de forma que pueda ejercer una dirección real de la Escala Básica como persona más cercana y con más experiencia de los problemas de este colectivo, pudiendo asumir la gestión de la política de personal de suboficiales.

OFICIALES

La principal preocupación de un oficial es conseguir ser aceptado como líder de sus hombres, siendo él el único responsable de su moral y adiestramiento. Esto sólo lo podrá lograr si dedica todo sus esfuerzos a conseguir una perfecta compenetración de sus hombres con la tarea a realizar, y por ello debe ser el más motivado del grupo siendo el primero en estar concienciado con esta difícil misión.

También por esta razón es el más sensible a las injusticias que produce una gestión de personal con criterios cambiantes o poco transparentes, que a su vez le pueden hacer perder la confianza de sus hombres si ven que no consigue enlazar con la dirección de la organización.

Una buena política de personal debe ante todo ser transparente en su gestión, y otorgar a todos sus miembros la información necesaria para que éstos sepan cuál es su situación personal y cuales pueden ser sus aspiraciones.

Las retribuciones deberían igualarse en función del empleo y años de servicio, dado que todos los destinos son necesarios para el funcionamiento de la organización, no debiendo existir diferencias económicas entre ellos.