

LA CAPTACIÓN DE PERSONAL Y SU INTEGRACIÓN EN LAS FUERZAS ARMADAS

Fernando GARCÍA MORETÓN (*)



A eficacia, eficiencia y supervivencia de toda organización depende de la vitalidad de su «sistema de cooperación».

Con la «cooperación» se trata de lograr que los miembros de la organización participen en ella con «orden», de forma reflexiva, con eficacia y dedicación, y con el «temple moral» que supone anteponer los intereses de la organización a los propios.

Como elementos de la cooperación (REVISTA GENERAL DE MARINA, diciembre 1999) se citan: la voluntad de cooperar, las creencias y la comunicación. Para que estos elementos sean una realidad es preciso desarrollar un proceso de integración, como «fin» que se quiere alcanzar, y de *motivación* como «medio» para lograrlo.

La Armada, «al considerar de manera efectiva que las personas son el elemento sobre el que se fundamenta toda la organización», ha tomado conciencia de la importancia del proceso de integración y motivación y, al desarrollar la estructura de la Jefatura de Personal, ha creado la Dirección de Integración y Planes de Personal (DIPLER).

La DIPLER nace con una clara intencionalidad y finalidad: «que las personas se identifiquen con los Objetivos de la Organización» a través de un proceso de integración en el que intervienen, entre otras, la sección de «Doctrina», que desarrolla las normas de personal, y la de «Motivación», que determina los factores de motivación y lleva a cabo los planes de Captación y Retención, Seguimiento y Tutorías, el de Información General y el de Asistencia al Personal.

Al hilo de esta novedad, que supone un gran salto cualitativo en la organización de la Armada, parece interesante comentar la importancia, esencia y alcance de lo que significa la integración y la motivación.

(*) El capitán de navío Fernando García Moretón falleció el pasado mes de julio; poco antes de morir nos entregó su último trabajo, que nos honramos en publicar.

Integración

Integrar es «formar las partes de un todo», esto es, ajustar todos los elementos del sistema técnico y del sistema social para que la organización sea «un todo» y se pueda constituir un «sistema de cooperación».

La integración se lleva a cabo mediante un proceso de «socialización», que consiste en promover las condiciones organizacionales que favorezcan el desarrollo integral de los miembros de la organización, como personas y como empleados, y pasen a formar parte de un «todo cohesionado» al que «se deben» y en el que «desean permanecer», a pesar de que esa pertenencia suponga:

- una notable limitación en su autonomía, libertad y capacidad de decisión; y
- permitir y aceptar que la organización influya, en cierta medida, en su comportamiento, en sus fines personales y en sus expectativas.

Estas limitaciones, en función de la personalidad del individuo y de la mayor o menor compatibilidad que pueda existir entre su «papel» en la organización y sus diversos «papeles» y deberes en otras colectividades extraorga-



nizacionales, determinan la existencia de diversas actitudes, entre las que corresponden a un comportamiento de «eficacia alta-moral baja», siendo esta «moral baja» una seria dificultad para integrarse en el sistema de cooperación por falta de «convicción».

Para solventar esa dificultad es preciso hacer realidad el «principio de la reciprocidad», mediante el cual el individuo y la organización se «sienten» y se «convierten» uno en parte del otro, que se logra creando un alto nivel de «solidaridad» entre las personas y los sistemas: técnico, social y político, estrechamente interrelacionados, de la organización.

El *sistema técnico* queda definido, en el marco de la estructura orgánica, por la asignación de funciones, tareas, normas operativas y las relaciones que se derivan de la división de trabajo y de la especialización, con vistas a incrementar la productividad o la eficacia por medio de un esfuerzo conjunto y coordinado. El comportamiento de los individuos en este sistema está regulado principalmente por la «motivación» como balance de la relación «esfuerzo-beneficio».

El *sistema social* tiene su base en el hecho de que el hombre como persona depende del contacto y la relación con los otros hombres. Una parte esencial de la conducta humana está relacionada con la conducta de otras personas, siendo unas y otras portadoras de «elementos sociales»: patrones, normas, creencias, etc.

El sistema social queda definido, pues, por las diferentes estructuras de esos elementos sociales que delimitan el carácter de los miembros de cada estructura o grupo, en función de los cuales cada persona puede identificarse como miembro de esa estructura o grupo.

En esa situación cada persona desempeña un «papel», adquiere o posee un *status* y se integra en un «grupo» por medio de una trama de interrelaciones: amistosas, de consenso, de utilidad, de conflicto, etc., definidas por los símbolos de fines, creencias, patrones y normas. El comportamiento en ese sistema está motivado por la tendencia a obtener, al *margen del esfuerzo*, gratificaciones óptimas.

El *sistema político* queda definido por el ámbito en el que se dan o aparecen, enmarcadas en el sistema social, relaciones de consenso y acuerdo, respaldo o conflicto, entre personas, grupos de presión, poderes fácticos, etc., cuya finalidad es obtener poder, prestigio, mejorar de *status* o privilegios, ya sea a nivel personal o de grupo, en la distribución de recursos o de competencias. El comportamiento en este sistema está orientado o motivado por la autoestima y la ambición.

La solidaridad que busca la integración en los distintos sistemas, al estar interrelacionados, se produce, siguiendo la terminología de Durkheim, según dos orientaciones: la solidaridad mecánica y la solidaridad orgánica (REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 1995, pág. 259).

La *solidaridad mecánica* o cohesión por identidad provoca la integración a nivel personal mediante la aceptación y adhesión a valores y creencias que

satisfacen a todos y llegan a constituir un «sistema cultural» y a crear una «conciencia colectiva», que impulsa a la cooperación bajo la forma de una lealtad de carácter general y abstracto.

Los factores y elementos que intervienen en la solidaridad mecánica de las Fuerzas Armadas son los que se deducen de las normas, deberes y derechos de las Reales Ordenanzas y de los valores que se derivan de los presupuestos de la esencia de «lo militar»: fidelidad, orden y magnanimidad (REVISTA GENERAL DE MARINA, febrero 1995, pág. 137), que configuran un modelo de «espíritu y estilo de vida propio» con el que todos deben identificarse.

En nuestro caso, en la Armada, la referencia será «lo naval» que, incluyendo «lo militar», presenta aspectos específicos y particulares dada la singularidad del medio en que desarrolla sus operaciones, las condiciones de vida en los barcos que suponen con frecuencia aislamiento y prolongadas ausencias, y la arraigada «cultura naval» que imprime carácter y un estilo de vida propio.

En la formación de la solidaridad mecánica tienen una gran importancia los «grupos de referencia», y en especial la enseñanza (REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-febrero 1997), para inducir al hombre a «con-formarse» con el estilo de «lo naval» imponiéndole, sin pérdida de su libertad, un comportamiento según tres orientaciones:

- *inculcándole* una conciencia de creencias, costumbres y tradiciones de «lo naval»;
- *inspirándole* una conciencia autorreguladora de su comportamiento, incorporando valores morales, sociales, militares y los de la «cultura naval»;
- *sensibilizándole* frente a los juicios y expectativas de los demás.

La *solidaridad orgánica* es aquella que se produce entre los miembros de cada uno de los diversos grupos que existen en la organización (oficiales, suboficiales, marinería, tropa, especialidades, etc.) y entre estos grupos, en los que hay marcados rasgos diferenciales por su *status*, condiciones de trabajo, necesidades, intereses, ilusiones y expectativas orientadas según distintos proyectos de vida y aspiraciones personales y profesionales.

La solidaridad orgánica implica y precisa que en todos y cada uno de los grupos exista un ajuste o compatibilidad entre los «papeles personales» y el «papel organizacional» en cuanto a las funciones y tareas que reclama, necesita y promueve la organización para cumplir sus objetivos.

Los elementos que intervienen en la solidaridad orgánica son, entre otros, la distribución adecuada del trabajo (normas claras, precisas, sin incertidumbres...), la formación continuada, el control, los incentivos, etc.

Estos grupos, que se diferencian entre sí de forma sensible e, incluso, pueden ser más o menos antagónicos, llegan a la solidaridad, al consenso y a aceptar las normas de convivencia y cooperación, el funcionamiento orgánico

y los procesos operativos, por medio de la inteligencia, el espíritu de imitación, el contacto con los «grupos de referencia» y el impulso, como elemento aglutinador, de la «solidaridad mecánica» que vincula a todos.

El proceso integrador se realiza según la secuencia legitimidad, adhesión e integración (REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 1992).

El hombre con su «conciencia individual», que le pertenece por entero en virtud del orden impuesto a su propia naturaleza, tiene dos necesidades primarias: la *comunicación* y la *información* cuya satisfacción lleva a la «acción», que se sustenta en la *legitimidad*; a que por la *adhesión* la «ejecución» se realice con dedicación y celo; y a que por la *integración* se llegue a la compenetración de «lo individual» con «lo social» y «lo organizacional».

La *comunicación* (REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 1997) es el instrumento más eficaz para enlazar entre sí todos los miembros y grupos de la organización y darles a comprender los fines que se desean alcanzar, lo que deben hacer y cuál es el significado de su comportamiento y de sus relaciones.

La *información*, por su parte, debe estar constituida por «mensajes motivadores» en los que se den a conocer con precisión y rigor los fines de la organización y de las funciones y tareas que se realizan, normas de conducta, incentivos, expectativas, proyectos, seguridades, creencias, símbolos, tradiciones, etc., con el fin de:

- enriquecer la capacidad psíquica y moral de las personas, potenciar su personalidad, estimular su conciencia crítica, fomentar la capacidad de diálogo y favorecer la autorrealización;
- actuar sobre la personalidad y actitudes de los diversos grupos para que sean protagonistas leales del sistema de cooperación, e
- impulsar y favorecer la responsabilidad individual y de grupo creando una «conciencia informativa» por la que se sientan convencidos, atendidos y defendidos.

El proceso de integración, comunicación e información, al igual que en cualquier *sociedad humana, dinámica y evolutiva, debe ajustarse* a los principios de (REVISTA GENERAL DE MARINA, diciembre 1994, pág. 605): autoridad, subsidiariedad, participación y unificador.

La *autoridad*, con la misión de «ordenar» la vida de la organización, debe quedar especificada con claridad en todos los niveles. Sólo dos observaciones: el uso de mensajes motivadores con carácter general o impersonal reduce la visibilidad de las relaciones de autoridad, y el uso de términos que denoten «rigidez jerárquica» produce un aumento de la «capacidad de repulsa» y de «rechazo» de los individuos y de los grupos.

La *subsidiariedad* hace referencia a la función de «servir» como obligación de dirigir y ayudar a los subordinados, pero *exclusivamente* cuando éstos no

sean capaces de cubrir sus necesidades. El principio de subsidiariedad es de suma importancia y de gran valor estratégico y ético, en orden a las funciones y competencias de los mandos intermedios y el papel de los grupos.

La participación, que corresponde a la iniciativa del hombre, supone que todos los miembros y grupos de la organización, sin marginaciones ni exclusiones, deben contribuir de forma decidida en las actividades orientadas a la realización de los fines de la organización y al bien común de todos.

El principio unificador, como fusión y resumen de los anteriores, representa la «esencia» o «ideal» de toda organización: integrar el binomio «individuo-organización», esto es, combinar y hacer posible la unidad con la pluralidad. Se trata, en definitiva, de armonizar y buscar el equilibrio entre lo que se debe a la persona individual, a los grupos y a la organización, lo que supone permitir la variedad, evitar la dispersión y alcanzar una cohesión efectiva e integrada en un sistema de cooperación eficaz y permanente.

El medio de alcanzar este fin es la motivación.

La motivación

La motivación se presenta como un proceso altamente complicado y una de las cuestiones de mayor interés e importancia en relación con el «comportamiento humano» frente al trabajo o en el proceso de integración en un grupo, comunidad u organización. De su importancia cabe señalar que algunos autores no dudan en afirmar que «motivar», «premiar» y «castigar» son las tres funciones que definen al mando.

El mundo motivacional se presenta al decir de algunos totalmente confuso. En general es difícil determinar de manera significativa qué «motivo» lleva a una persona a adoptar un determinado comportamiento, pues casi siempre existe «algo motivador» que trasciende de la pura observación de la conducta.

Ese «algo motivador» hay que buscarlo en las experiencias anteriores, en las consecuencias de un comportamiento determinado, en la existencia de un fin irrenunciable, el «futuro tira del hombre», en la percepción de la situación exterior, etc. De aquí la existencia de diversas teorías y estudios sobre la motivación: las teorías de las vivencias, de la homeostasia, de la teoría de campo de Kurt Lewin, las de Maslow, Alderfer, Herzberg, Vroom, Porter y Lewler, Festinger, Adams, etc.

La motivación hay que situarla como el «fundamento del comportamiento humano», abarcando o comprendiendo todo aquello que hay dentro del hombre, en su persona y en su entorno, que «lo mueve» y lleva a comportarse de un forma determinada, pero variable, según las circunstancias de diversas motivaciones, en cuanto al grado de intensidad, energía, rapidez, persistencia, etcétera.

La raíz o esencia de la motivación está en el *motivo*, ese «algo» que tiene eficacia o virtud de «mover». El *motivo*, cuya eficacia está en el «valor» que

le atribuye el sujeto, es la razón o causa que provoca al ser humano a realizar una acción. Ahora bien, el hombre sólo entra en acción cuando tiene un proyecto, un objetivo o meta que desea conseguir y que, además, considera que puede alcanzarlo.

En ese sentido, aunque los posibles «motivos potenciales» son múltiples (impulsos, deseos, pasiones, sentimientos, etc.), sólo actúan como tales «motivos» aquellos que se estiman como valiosos y representan un proyecto, esto es, que se presentan a la consideración del hombre como un «bien», material o espiritual, que *necesita* y *quiere* alcanzar o conseguir, lo que supone entrar en el ejercicio de la libertad y la voluntad (REVISTA GENERAL DE MARINA, diciembre 1965, pág. 648) esto es, en el problema de la «decisión».

Las necesidades según Maslow

Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, en sus estudios sobre la motivación (1954), concibe al hombre como un ser «que tiene necesidades» que tratará de satisfacer y, en general, a querer siempre más de lo que tiene y a sentirse casi siempre decepcionado ante las satisfacciones que obtiene.

Al estudiar la estructura del binomio «necesidad-satisfacción» (REVISTA GENERAL DE MARINA, abril 1994, pág. 397) es el primero en satisfacer de forma sistemática una jerarquía de «necesidades individuales» según un orden de prioridad en cuanto a su importancia e influencia motivadora. Este orden y una síntesis de estas necesidades son los siguiente:

- *Necesidades fisiológicas*, de importancia vital para la supervivencia del individuo: alimento, bebida, hogar, abrigo, descanso.
- *Necesidades de seguridad* ante el temor de perder alguna necesidad conseguida o ante la incertidumbre de poder conseguir un objetivo deseado. Para cubrir esas necesidades el hombre necesita protección, ausencia de amenazas, criterios estables, órdenes y decisiones coherentes, ausencia de discriminación y favoritismos, etc.
- *Necesidades sociales*, que se concretan en la necesidad de comunicación, formar parte de un grupo, ser aceptado, dar y recibir afecto, amistad, interacción, etc.
- *Necesidades de estima* que se relacionan con su «yo» íntimo: consideración, prestigio, *status*, reconocimiento de sus valores y de su «hacer», etc.
- *Necesidades de autoactualización* de orden superior que afectan a la «libertad humana» de querer alcanzar cotas elevadas de los «objetos individuales», de autorrelación, mayor libertad, independencia, poder desarrollar un espíritu creador, etc.

Los dos factores de Herzberg

Herzberg, partiendo de las mismas ideas de Maslow, elabora la «teoría de los dos factores», que han servido de estímulo a posteriores estudios, estableciendo el nuevo concepto de «motivación jerárquica», según dos niveles de actividad dinámica en dos procesos distintos:

- el primero nace en la «insatisfacción» y finaliza en un estado «neutral» de ninguna insatisfacción;
- el segundo comienza en un estado «neutral», de ninguna satisfacción, para finalizar en una situación de «elevada satisfacción»: la solución de la dificultad compleja de un problema causa una satisfacción que perdura y «mueve» a seguir trabajando para dominar mejor la situación.

Estos dos procesos, en distintos niveles, se corresponden con los factores que representan las *necesidades higiénicas* y las *necesidades motivadoras*.

Las *necesidades higiénicas*, factores «extrínsecos» o factores de «insatisfacción», se relacionan o contemplan las condiciones en que se realiza el trabajo o la función: salarios, retribuciones de cualquier especie, seguridad, interacciones humanas, normas administrativas, supervisión, control, etc.

Cuando esos factores no son positivos o presentan carencias, el individuo se siente insatisfecho o frustrado, pero cuando se cumplen o satisfacen sólo se puede afirmar que «no existe insatisfacción», pero no se puede afirmar que exista satisfacción o motivación.

La existencia del estado de «no satisfacción» responde o representa una situación de *neutralidad* o normalidad. Aun en el caso de que por ciertas circunstancias, una subida de salario, por ejemplo, apareciese una cierta satisfacción motivadora, ésta sería pasajera, rápidamente se volvería a la situación de normalidad.

En resumen, los factores higiénicos evitan la insatisfacción o frustración, *pero no provocan motivación*.

Las *necesidades motivadoras*, factores de «satisfacción» o factores «intrínsecos», están relacionadas con la naturaleza del trabajo y la función que desarrolla el individuo.

La *motivación intrínseca* proviene de las expectativas de «satisfacción» que le produce la naturaleza o la forma en que puede ejecutar su trabajo o función. Estas «expectativas de satisfacción» pueden aparecer por diversas causas: por el «valor» de la función que se realiza, ya sea por la finalidad del trabajo o por el prestigio de la organización donde lo desarrolla; por el «auto-control» que supone el poder ejecutarlo con cierta independencia, responsabilidad, capacidad de iniciativa, etc.; por los estímulos que encuentra en el trabajo al mejorar su calidad, superar dificultades o ayudar y cooperar con los

individuos de su entorno (motivación trascendente); por la «gratificación» que supone la posibilidad de lograr un ascenso; etc.

En resumen, la acción motivadora sólo aparece cuando el trabajo tiene «valor» en sí o en su relación con otros y, además, es interesante, estimulante y enriquece la personalidad de la persona.

El proceso motivador

En términos generales se puede decir que el desequilibrio interno entre las necesidades satisfechas y las que todavía no se han conseguido da lugar a una *tensión vital* que desemboca en una *dinámica espiritual* (motivo) dentro de un campo de acción bipolar, en el cual un polo está representado por la «satisfacción» que espera de la necesidad que debe cumplirse y el otro por el «hombre» que mediante la *acción* debe lograrla o alcanzarla.

La Alta Dirección debe dirigir su atención a este «campo bipolar» para gestionar las necesidades de satisfacción con el fin de que «el hombre de acción», al alcanzar esa satisfacción o verse en vías de alcanzarla, se sienta «motivado» para cumplir sus deberes y obligaciones con arreglo al comportamiento que requiere la organización.

Éste es el fin último de la motivación. No se trata sólo de sentir la «satisfacción» de una «necesidad» alcanzada, sino que esa satisfacción sea «motivo» para cumplir sus obligaciones con eficacia e integrarse en el sistema de la organización: en las Fuerzas Armadas, principalmente, el medio más directo y eficaz, posiblemente el único, de lograr la finalidad última del proceso motivador consiste en hacer que esas «obligaciones» y «deberes», por sí mismos o por el objetivo al que se orientan, constituyan una *satisfacción*, esto es, que el comportamiento y el cumplimiento de los deberes se manifieste o se presente como una necesidad.

Este proceso motivador presenta o abarca dos aspectos y, en consecuencia, dos actividades.

La primera actividad estará orientada a crear una atmósfera, un clima, de «prestigio» sobre el valor y la necesidad de los ejércitos en el planteamiento de la defensa nacional y elevar al rango de «creencias» (REVISTA GENERAL DE MARINA octubre 1996, pág. 351) el conocimiento de las misiones, fines y papel de las Fuerzas Armadas y de la Armada, en particular, con sus singularidades propias en su triple aspecto doctrinal, moral y ético.

Con el uso de una comunicación «motivadora» y los mecanismos propios del control social y la enseñanza se tratará de promover un «sistema cultural» de la defensa nacional y del papel de los ejércitos (REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre-noviembre 1996) destinado a influir en la «opinión pública» y crear una «buena imagen», esto es, un verdadero territorio de identidad y personalidad, destacando la dedicación y el servicio que se presta al bien común de la nación, para suscitar que los ciudadanos se «identifiquen», casi

vocacionalmente, con las necesidades de la defensa, el papel de los ejércitos y su sistema de valores.

Esta primera actividad motivadora tiene principal importancia en el proceso de «captación» que se tratará más adelante.

La segunda actividad motivadora, que cubre principalmente los aspectos de «permanencia» e «integración», está orientada a la «formación» en cuanto al «modo, espíritu y talento» con el que deben cumplir las obligaciones profesionales para integrarse en el sistema de cooperación.

Tal comportamiento, como papel razonable, debe responder y ajustarse a la esencia de los presupuestos de «lo militar» (REVISTA GENERAL DE MARINA, febrero 1995, pág. 137): «fidelidad», «orden» y «magnanimidad» y a las actitudes y virtudes que se derivan de ellos como base de la «solidaridad mecánica» que debe vincular a todos y crear un «estilo de vida propio».

Ambos aspectos motivadores, el papel de la Armada y el estilo de vida asentado en «lo naval», deben constituirse o lograrse mediante la Enseñanza (REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-febrero, 1997) que promueva una condición clara de lo que «debe ser» cada uno en el marco de una verdadera libertad individual.

La Armada, en efecto, «considera que la Enseñanza es la herramienta fundamental para conseguir la calidad de las dotaciones...», pero esa calidad que presupone el «saber hacer» no será tal si no está presidida, regulada y orientada por un «núcleo motivador», credo de sentencias y pautas.

Mediante el control social por sugestión, en el que prima «cómo aprender» sobre el «qué aprender», el «núcleo motivador» debe fortalecer el sistema de creencias, valores y estilo de vida para que cada uno, que tiene su propia expectativa individual, encuentre lo que «quiere ser» y «quiere hacer» en el ámbito de la Armada, en el que está encuadrado, y en el que de esa forma quedará «integrado».

El «núcleo motivador» de sentencias y pautas de comportamiento según «lo naval» debe proporcionar, además, la posibilidad del ejercicio de la libertad y la potencia creadora que, superando la «rutina» y «pasividad», permita adecuar el trabajo a las circunstancias del momento, esto es, con «espíritu de iniciativa» que conduce a sentirse «responsable» y abandonar el conformismo del «desmotivado».

Es necesario profundizar y buscar responsablemente en el «núcleo motivador» los motivos que promueven el espíritu de «lo naval», tomando conciencia de la exigencia de claridad y certeza ante ideas confusas y modas que puedan dañar considerablemente a la institución.

El proceso de captación

El «campo de acción bipolar», en el que se genera la dinámica del «motivo», no es único ni estático. Así, serán diferentes los que hacen referencia a

los distintos niveles profesionales: oficiales, suboficiales y marinería y tropa; también son distintos los correspondientes a los procesos de captación, permanencia e integración; y lo serán también por las diferentes circunstancias sociales de cada momento y situación y por la personalidad de los individuos y grupos.

Entre estos casos, el proceso de captación, de actualidad en comentarios de la prensa y en «tertulias», es un problema de manifiesta importancia tanto por su papel decisivo en la posibilidad de alcanzar niveles de captación que permitan una selección aceptable, como por condicionar los procesos de permanencia e integración, cuando los seleccionados insatisfechos se muestran apáticos y conservan su «yo» fuera de la institución, y, además, por influir en la imagen de las FAS que puede proyectarse en la sociedad civil.

Es interesante, importante y oportuno el estudio de Ana M.^a Huesca González: «Las motivaciones ocupacionales de los jóvenes españoles y su correspondencia a la semiprofesión militar» (Cuadernos de Estrategia, n.º 98) del que sólo hay que lamentar la terminología de «semiprofesión militar».

La idea central del estudio es la difícil motivación de las nuevas generaciones para incorporarse a las nuevas modalidades de las Fuerzas Armadas profesionales. Tras un minucioso y riguroso análisis, entre otros, de la actitud hacia el trabajo de los jóvenes españoles, los valores que se valoran en un empleo, los motivos para aceptar un trabajo, la valoración del trabajo y las preferencias, se llega a las siguientes conclusiones:

- La situación real de la juventud, los incentivos que se ofrecen: salario, seguridad, oportunidades de ascenso o de ingresar en otros cuerpos no son suficientemente motivadores, por lo que «deberíamos plantearnos en primer lugar concienciar al ciudadano de la necesidad de la defensa. Sin ello no hablaremos ya de la desaparición del servicio militar obligatorio, sino de la desaparición de los ejércitos».
- «Por otro lado, el Ministerio de Defensa debe plantearse si quiere fundamentar la contratación de esos jóvenes soldados en esa insatisfacción. Creo que no estaría en consonancia con los valores de la profesión militar... Por ambas razones sería un error, y sería más conveniente realizar una campaña de concienciación general sobre la defensa nacional y una propaganda de reclutamiento en consonancia con objetivos más allá de los puramente materiales...».
- «En cualquier caso..., hay que empezar a constituir una cultura de defensa en España, algo de lo que, como ya hemos repetido otras veces, carecemos en este país».

«La campaña de concienciación sobre la defensa nacional», con el fin de inculcar en los ciudadanos su necesidad e importancia, debe ajustarse, para

que no conduzca a una quiebra bochornosa, a los términos con los que se ha definido antes la primera actividad del proceso motivador.

Dentro de la amplitud y, en ciertos casos, ambigüedad del concepto de defensa nacional, la campaña educativa, que debe integrarse en todos los niveles de la enseñanza nacional, tiene que estar orientada a «resaltar» el papel de los ejércitos y la ética de su empleo en los conflictos (REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre-noviembre 1996) mediante el proceso educativo de transmitir el conocimiento de los «valores-significación» del «ser» de los ejércitos para que cada ciudadano los convierta en criterios personales y, en consecuencia, adopte la actitud y disposición más conveniente al bien común.

La insistencia y sistemática de esa enseñanza en todas las etapas del proceso educativo terminará por lograr que esos «valores-significación» se conviertan no sólo en criterios personales, sino en verdaderas creencias, sin las cuales la voluntad de cooperación es muy difícil.

«La propaganda de reclutamiento con objetivos más allá de los puramente materiales» debe orientarse teniendo en cuenta que, en el proceso de captación, la motivación, el «motivo», toma la forma especial de «atracción», o «interés» que, en la mayoría de los casos se aparta de la «satisfacción de necesidades».

El uso de las técnicas de medida del «perfil de puntuaciones de los intereses profesionales» puede permitir descubrir las inclinaciones de los jóvenes tanto para elegir una profesión concreta como para mostrar los aspectos que despiertan su «interés» y generar deseos y afectos asociados a la autovaloración y al desarrollo de sus ideales y fantasías.

El interés suele ser adquirido y se origina con el conocimiento de la profesión, con exactitud y verdad, mediante la proyección o presentación de una imagen de los ejércitos que sea sugerente e inspiradora de «curiosidad» y del deseo de «exploración o aventura», mostrándoles la posibilidad de dar cauce a sus inclinaciones e intereses, proporcionándoles, además, la esperanza de obtener el «prestigio» que su autovaloración les reclama.

Este aspecto merece una especial atención. La aventura, la diversión, el riesgo, la posibilidad de compartir aficiones, etc, son ideas que en otras marinas se están considerando como fundamentales para atraer a los jóvenes.

La imagen de las Fuerzas Armadas debe tener un *contenido* que haga referencia a las notas características que definen lo militar, mostrando su «personalidad» y la «identidad» específica de los atributos de su «modo de ser», poniendo un énfasis especial en aquellos aspectos que puedan suscitar el interés de los ciudadanos y estimular creencias o estereotipos.

Esa imagen de las Fuerzas Armadas, su contenido, se ha de proyectar con notoriedad y fuerza.

La notoriedad obliga a proporcionar un grado de suficiente información para que los jóvenes adquieran un conocimiento claro, preciso y fundado de

qué es cada ejército, cuál, es su estilo de vida y que supone incorporarse al servicio militar.

La información, por razones éticas y para evitar posibles decepciones o desengaños, es muy importante que sea sincera, veraz y honesta, sin manipulaciones ni trucos.

La fuerza supone presentar la imagen en presente actual y próximo, estimulante e incisiva, de forma tal que permita ver y captar con rapidez, casi espontánea e instintivamente, la importancia del contenido, la identidad de las Fuerzas Armadas.

La identidad de las Fuerzas Armadas se puede definir a través de la «filosofía de su empleo», de los «valores» que definen lo militar, en el caso de la Armada «lo naval», del «ambiente» que se vive en las unidades, de las «normas» que regulan las funciones y trabajos, y de los «comportamientos» personales. Todas estas vías de definición desembocan en el sistema cultural que debe ser considerado como una carta integral y fundamental de la institución.

El sistema cultural, que incorpora y representa los elementos profundos del «ser militar» y la esencia de creencias y valores, se manifiesta a través de los aspectos visibles y significativos que suponen los símbolos, los ritos y los héroes (REVISTA GENERAL DE MARINA, enero-febrero 1997).

Los símbolos como «voces», gestos, objetos, iconos, etc, con su doble función indicativa y representativa de valores, historia y actitudes.

Los ritos o el ceremonial de actividades colectivas como manifestación de su vitalidad y su sistema de vida.

Los héroes, vivos, muertos o ficticios, que sustentan las tradiciones y transmiten las creencias y normas de comportamiento que se deducen de los valores que contienen los tres presupuestos de «lo militar»: fidelidad, orden y magnanimidad.

Consideración final

La motivación, como proceso necesario para la integración, tiene su fundamento en que el hombre tiene necesidad de «sentirse satisfecho» y, por eso, desea y busca lo que puede satisfacerle.

Cuando ha satisfecho esa necesidad, goza y descansa; queda «desmotivado» y su actitud es de «conformismo».

La vitalidad de una organización requiere, para evitar ese conformismo, que exista una motivación continuada y permanente, que la necesidad que desea y busca sea algo que no se agote en sí mismo, algo que se manifieste como una «expectativa» que se alcanza cada día y cada día sigue siendo expectativa.

Las dos necesidades que en la campaña de concienciación se deben fomen-

tar, por llevar en sí una fuerte carga de expectativa continuada, son el prestigio y autorrealización.

El deseo de prestigio es inherente a la naturaleza humana y la más vital de las cualidades de la persona. La esperanza de obtener prestigio o el temor de perderlo son una fuente de impulsos motivadores continuamente presentes en todo individuo. El prestigio, por eso, se considera como de los principales elementos dinámicos de la sociedad y de cualquier organización.

La autorrealización —Maslow la coloca en la cúspide de las necesidades superiores del hombre, como vértice de su desarrollo psicológico, y en Herzberg viene a compendiar la casi totalidad de las motivaciones intrínsecas— representa una trayectoria ascendente de querer mayor libertad, independencia, liderazgo, espíritu creativo, prestigio, etc, con el fin de satisfacer ciertos aspectos de la personalidad propia que suelen ser difíciles de alcanzar. Esa dificultad es la que mantiene permanentemente una expectativa motivadora que puede ser positiva o negativa atendiendo al «sentido de la vida» que se tenga.

Siguiendo alguna de las ideas de Viktor E. Frankl fundador de la *logoterapia*, denominada generalmente como la tercera escuela vienesa de psicoterapia, después de las de Freud y de Adler, cuando el sentido de la vida se busca en el interior de uno, «dentro de sí», la *autorrealización* adquiere la naturaleza de un fin que se desea alcanzar, el hombre se interioriza y con la mirada «hacia sí» tratará de autorrealizarse; sin embargo, la experiencia muestra que cuantos más esfuerzos realiza para alcanzar la autorrealización más se le escapará y más expuesto estará a caer en una posible situación de frustración o desesperación.

«El verdadero sentido de la vida no se puede encontrar dentro del propio ser humano o de su propia psique (REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 1999, pág. 205), sino en la «realidad del mundo» y en la autotranscendencia de la existencia humana en la que hay un «yo que decide» una *voluntad de sentido*, intencionada y responsable, de «vivir y cumplir su destino».

De este modo, la «voluntad de sentido» se inscribe o aparece como la «motivación última del hombre», que puede interpretarse o admitirse como un «valor-motivo» que representa un aspecto esencial de la naturaleza humana, «vivir y cumplir su destino», que es realmente una «necesidad específica» no reductible a otras necesidades, cuya búsqueda es guiada o conducida por la «conciencia» que debe educarse para que el hombre sea capaz de *escuchar en cada situación* la exigencia que contiene como «valor motivo» que el hombre por su «voluntad de sentido» se compromete a cumplir según tres posibilidades de dar sentido a la vida: actuar, crear, hacer algo, criar; profesar una creencia, querer, amar; o aceptar el sufrimiento al encontrar una «razón» trascendente que lo convierte en un «logro».