



Revista de Estudios en
Seguridad Internacional
Vol. 3, No. 2 (2017)

Editada por:
Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)

Lugar de edición:
Granada, España

Dirección web:
<http://www.seguridadinternacional.es/revista/>
ISSN: 2444-6157
DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1>

Para citar este artículo/To cite this article:

Jesús Ignacio Martínez Paricio, “Gestión de crisis en los ejércitos de las sociedades avanzadas”, *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 3, No. 2, (2017), pp. 1-21.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.6.1>

Si desea publicar en RESI, puede consultar en este enlace las Normas para los autores: <http://www.seguridadinternacional.es/revista/?q=content/normas-para-los-autores>

Revista de Estudios en Seguridad Internacional is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Gestión de crisis en los ejércitos de las sociedades avanzadas

Crisis Management in the Armies of Advanced Societies

JESÚS IGNACIO MARTÍNEZ PARICIO

Universidad Complutense de Madrid / Investigador del Euro-Mediterranean University Institute (EMUI-UCM), España

RESUMEN: Los ejércitos e las sociedades modernas están haciendo frente a una crisis que afecta a su estructura organizativa, la doctrina y, sobre todo, a la identidad de sus profesionales. En el horizonte de lo que es posible deben mantener el escenario no deseable de un conflicto simétrico. Sin embargo, tienen que hacer frente a las exigencias que plantea la incertidumbre de los conflictos asimétricos. Los ejércitos siguen siendo nacionales, pero actúan cada vez más en organizaciones conjuntas e integradas donde deben alcanzar el éxito en unos objetivos definidos de manera difusa. Se reconoce la eficacia de esas agrupaciones y contingentes internacionales pero la identidad y el sentido de pertenencia sigue siendo nacional. Los ejércitos son *organizaciones institucionales complejas* que no pueden explicarse en términos dicotómicos. Las dudas que surgen al gestionar esta crisis están presentes de manera directa en las opiniones de los militares. Se asumen las contradicciones, las ambivalencias, incluso las excentricidades, con un coste importante en los ámbitos personales, familiares y profesionales.

PALABRAS CLAVE: Crisis y gestión de la crisis, Ejército, Organización institucional compleja, Conjunto e integrado, Identidad nacional

ABSTRACT: Modern armies and societies are facing a crisis that affects their organizational structure, doctrine and, above all, the identity of their professionals. In the horizon of what is possible they must maintain the undesirable scenario of a symmetrical conflict. However, they have to cope with the demands of the uncertainty of asymmetric conflicts. The armies remain national but increasingly act in joint and integrated organizations where they must achieve success in a defined objectives diffused. The effectiveness of these international groups and contingents is recognized, but the identity and sense of belonging remain national. Armies are complex institutional organizations that cannot be explained in dichotomous terms. The doubts that arise when managing this crisis are present directly in the opinions of the military. They assume contradictions, ambivalences, even eccentricities at an important cost in the personal, family and professional spheres.

KEY WORDS: Crisis and crisis management, Army, Complex institutional organization, Set and integrated, National identity

Recibido: 30 de junio de 2017

Aceptado: 2 de septiembre de 2017

Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 3, No. 2 (2017), pp. 1-21.
<http://www.seguridadinternacional.es/revista/>

ISSN: 2444-6157. DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.6.1>

Vivimos tiempos exponenciales, de cambio acelerado, en los que la sucesión de tecnologías disruptivas, aquellas con potencia suficiente para cambiar las reglas del juego, se suceden cada vez a mayor velocidad (Nin Génova, 2017: 506).

GESTIÓN DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

Y en estas circunstancias, ¿por qué cambian las organizaciones?, o lo que es lo mismo, ¿por qué cambian los ejércitos? Vaya por delante una evidencia. En su esencia los ejércitos, las fuerzas armadas en la terminología moderna no dejan de ser organizaciones complejas encargadas de seguir administrando la violencia legítima del Estado. Además de organizaciones complejas siguen siendo instituciones. Deben seguir cumpliendo este mandato excepcional, tradicional en la estructura del Estado al tiempo que asumen los compromisos más allá de sus fronteras que le son marcadas por las organizaciones supranacionales, regionales o bilaterales.

Una administración, una gestión, una función que se ha ido complicando con el paso del tiempo. En las últimas décadas la complejidad ha crecido de manera exponencial. Si en un tiempo pasado relativamente lejano el escenario del combate se centraba exclusivamente en la tierra y en el mar, en la I Guerra Mundial se añadió un nuevo dominio cuando el combate se produjo en el aire. Poco después se añadió otro dominio: el electromagnético. En la actualidad ya se puede decir que el espacio se ha incorporado de manera definitiva como un escenario donde también se combate. No termina aquí la complejidad pues los ejércitos asumen un nuevo escenario de riesgos y amenazas desconocidas: el ciberespacio¹¹. Este proceso acumulativo resulta ser exponencial pues la suma se realiza en un corto espacio temporal.

A las misiones tradicionales de los ejércitos que se desarrollan en estos dominios hay que sumar las exigencias que suponen las *nuevas misiones*. Se aceptará que esas misiones calificadas de este modo tampoco son tan nuevas si se revisa la historia militar y la Historia en general. Si a lo anterior añadimos estas nuevas formas de actuar, responder a la pregunta de por qué cambian los ejércitos resulta evidente: los ejércitos tienen que responder a las exigencias que se crean en cada uno de esos dominios. La respuesta es cada vez más por las variables que hay que manejar para poder contestar la pregunta inicial.

Se produce un tercer elemento de excentricidad al comprobar que la última razón del ejército, el combate deja de ser una confrontación simétrica y se transforma en asimétrica. En esta situación el soldado deja de combatir contra otro soldado como reconoció Raymond Aron al estudiar la esencia de la guerra. En el escenario asimétrico el soldado tiene que enfrentarse a un enemigo sutil, sinuoso, escondido que no se rige por las normas del Derecho y las Convenciones²². En estas circunstancias puede ocurrir y ocurre que en el mismo escenario se desarrollan dos tipos de combates de manera paralela. Uno sigue las pautas propias de la organización militar, su tradición e historia

¹ El Secretario General de la OTAN asume como nuevo argumento doctrinal que en el caso de un ciberataque se podrá activar el artículo 5 con el fin de garantizar la defensa mutua.

² La asimetría en el combate entre ejércitos tampoco es una novedad. Siempre ha existido y ha coincidido lo simétrico y lo asimétrico en el mismo tiempo y lugar. Recuérdese dos imágenes de la Guerra de la Independencia. El cuadro de Casado del Alisal, *La rendición de Bailén*, y los grabados de Goya, *Los desastres de la guerra*.

y en el otro se rige por unas reglas propias que, aunque mantienen su dependencia de un mando militar, son ajenas a la cadena de mando que actúa en la zona de operaciones. Es una nueva forma de combatir con “*baja huella, pocas restricciones y difícil de controlar*” (González Martín, 2017). Un combate que ya no depende del mando militar natural y sí de un mando militar peculiar que responde a intereses políticos particulares. Intereses que se rigen por tiempos y objetivos que pueden estar alejados del objetivo estratégico puramente militar.

LOS EJÉRCITOS: ORGANIZACIONES INSTITUCIONALES COMPLEJAS

Los ejércitos son organizaciones complejas a las que hay que añadir un elemento más. Este tercer elemento tiene que ver con el carácter institucional del ejército que sigue actuando con un sistema de valores que, si alguno le es propio y exclusivo de la vida militar, no son menos los valores que comparten con las organizaciones institucionales de carácter civil. Los ejércitos no han dejado de ser una institución propia del pasado para convertirse en los tiempos recientes en organizaciones. Los ejércitos son *organizaciones institucionales complejas*.

El modelo dicotómico y contrapuesto de *institución versus ocupación* ha dejado de tener sentido si es que lo tuvo en alguna ocasión³³. Charles C. Moskos tuvo que responder de manera afirmativa a su propia pregunta: “*Lo militar: ¿más que una profesión?*” (Moskos, 1991). Contestó reconociendo que la realidad era otra a la que había descrito en su trabajo que se citó y se utilizó por muchos de manera repetitiva. El matiz diferenciador lo dejó bien sentado en una de sus últimas publicaciones. Su influyente modelo había dejado de explicar la realidad cada vez más compleja de los ejércitos al tiempo que mantenían vínculos inexcusables con su pasado y su historia⁴⁴. Las instituciones no pueden, ni deben romper con su tradición. La *hora cero* en la historia militar es una exigencia que se impone a los ejércitos por razones de carácter histórico políticas. Razones y argumentos contundentes en las ocasiones en las que se han impuesto que han tenido que ser matizadas, readaptadas a la realidad poco tiempo después (Miralles Andrés, 1997).

El cambio en las instituciones

Las contestaciones a la pregunta del por qué cambian las organizaciones, los ejércitos, siguen siendo centrales en la teoría de las organizaciones y también para explicar la dinámica de las sociedades. No menos importante es responder la pregunta enunciada

³ Como planteamiento tipológico, de acuerdo con la propuesta metodológica de Max Weber, se debe reconocer la utilidad descriptiva de la dicotomía por su condición de *tipos ideales*, teóricos. Ferdinand Tönnies (1855-1936) utilizó la dicotomía de manera brillante. Al final de su obra, *Comunidad y asociación* anticipó que ya se estaban creando *comunidades asociativas*. Durkheim y otros padres fundadores de la Sociología utilizaron esta manera de describir una realidad social teórica.

⁴ En el XII Congreso Mundial de Sociología celebrado en Madrid (Julio, 1990) se planteó un debate donde tuve la oportunidad de demostrar las limitaciones del modelo *Institución vs. Ocupación* con datos de la Encuesta del Ejército del Aire español. En el Congreso anunció que acaba de dejar en la imprenta un trabajo, el citado, donde matizaba su planteamiento aceptando la posibilidad de ir más allá de lo que propuso en su momento, a lo que ha sido y es: el ejército como una organización institucional. Por mi parte añado una tercera característica poco original: compleja, pues los ejércitos desde siempre fueron organizaciones complejas.

en forma negativa: ¿por qué no cambian las organizaciones?, ¿por qué no cambian los ejércitos? La búsqueda de respuestas al enunciado negativo aporta explicaciones más sólidas y contundentes que cuando se descubre la evidencia.

La pregunta inicial exige continuar respondiendo a las preguntas que se derivan de la principal. No es cuestión de dar cuenta de las explicaciones de las teorías del cambio que aparecen en los manuales. Basta señalar a modo de resumen que para comenzar a responder esa pregunta debe encontrarse el origen del cambio. Se debe responder a si el cambio es el resultado de la evolución del sistema, o responde a la necesidad impuesta por un acontecimiento excepcional. Si el origen del cambio se encuentra dentro de la organización, del ejército o fuera de la propia organización. Si responde a necesidades inherentes de la organización o si responde en parte o en el todo a los intereses ajenos a los de la organización. Si ese cambio es consecuencia de las circunstancias o se debe a la decisión de personas concretas. Si el cambio es estético, convencional, meramente formal o termina siendo esencial. Si se *rompe la tradición* o es la consecuencia lógica de una evolución de una tendencia que sigue el ciclo de la sociedad en la que está integrada. Si el cambio es acumulativo o improvisado. Si los cambios sucesivos dan tiempo a asumir las exigencias de los cambios previos o se superponen unos a otros creando problemas que añaden nuevas dificultades. Se podría y se debería seguir planteando otras tantas preguntas derivadas de la pregunta inicial.

Cuando la pregunta se propone en términos negativos la respuesta exige encontrar los argumentos y las razones por las que se rechaza el cambio cuando el cambio es necesario incluso propuesto por la propia organización militar. En este sentido se encontrarán razones y circunstancias que se oponen a un proceso que en ocasiones es inevitable o en otras, reconociéndose la necesidad del cambio se rechaza. De nuevo la lista de preguntas derivadas no es menor. El rechazo además puede ser interno o externo. Lo frenan intereses corporativos o son razones estructurales las que limitan o eliminan el cambio. Habrá que dejar aquí la lista de preguntas.

No menos importante es medir el impacto del cambio entre los componentes de la organización y entre los que desde fuera mantienen algún tipo de relación funcional o son espectadores de lo que acontece. En este caso habrá que averiguar si el efecto del cambio supone modificar la percepción, valoración y expectativas que se tiene de la organización en sí, del todo o de las partes, así como de sus funciones⁵⁵. Tampoco estará de más averiguar las razones por las que se mantienen estereotipos y prejuicios que no responden a la realidad y que se mantienen y se sustentan en lo que pudo ocurrir en tiempos, circunstancias y coyunturas que dejaron de existir hace tiempo.

Por todo lo anterior hay que insistir que los ejércitos de las sociedades modernas y avanzadas, también los ejércitos de las sociedades que avanzan se enfrentan a una crisis que es consecuencia del nuevo escenario internacional. En este escenario no se alcanzó

⁵ Puede darse el caso y se da que las opiniones resultan favorables a una parte del todo. Por ejemplo, cuando se valoran las misiones de pacificación y en cambio se mantienen opiniones de rechazo, incluso negativas cuando se pregunta por las misiones tradicionales de esos mismos militares. Ejército y militares que son los mismos donde la única diferencia es llevar un casco azul, o el casco de combate. En la opinión pública puede ocurrir y ocurre que coincide la opinión positiva sobre el ejército al tiempo que es escasa la valoración global del militar como profesional. Otra consecuencia mayoritaria es que ante el alejamiento del conflicto abierto, declarado se muestre indiferencia ante todo lo que tiene que ver con la defensa y la seguridad colectiva.

el *Fin de la Historia* (Francis Fukuyama) y sí en cambio se ha tenido que vivir *El recomienzo de la Historia* (Ralf Dahrendorf). De esta manera comenzó el nuevo ciclo donde se vuelve a ser protagonista de *El mundo de ayer* (Stefan Zweig). Se vuelve a un mundo que se creía desaparecido para siempre. Se aceptó sin razón que el desarrollo, la modernización y la post modernidad terminarían por eliminar la sinrazón. La evidencia, mal que pese demuestra que no ha sido así. Se olvidó que la Historia se rige por una dinámica que nunca ha sido lineal ya que sigue movimientos cíclicos.

En estas circunstancias de amenazas, riesgos e incertidumbre se hace lo posible para gestionar la crisis donde se producen no pocas ambivalencias y excentricidades. Gestión que en muchas ocasiones no es otra cosa que la aplicación estricta de lo conocido evitando así mayores problemas y donde no se percibe la presencia de un liderazgo estratégico que guíe el cambio. Gestión que supone la aplicación de protocolos que solucionan poco y crean nuevos problemas dejando para otros el intento de resolver los problemas.

Una crisis donde hay que hacer frente a una doctrina que sea capaz de responder a las exigencias tácticas que se plantean en los diferentes dominios y en los distintos escenarios donde se desarrollan los conflictos cada vez más complejos tanto en su origen, como en su evolución que resulta desconocida e imprevisible. Conflictos donde se sabe cómo y cuándo comienzan, pero no cómo y cuándo terminan. Conflictos donde la solución pocas veces resulta satisfactoria para todos los contendientes incluso para los observadores⁶⁶.

Escenarios que no son excluyentes pues con el paso del tiempo a los nuevos escenarios se añaden los ya conocidos. Se reconoce la necesidad de contar con una doctrina donde se tiene que mantener la confrontación no deseable pero probable de la guerra (Presidencia del Gobierno, 2013)⁷⁷, junto con la disuasión y las *nuevas misiones* aceptemos el término poco riguroso si se recuerdan acontecimientos históricos, incluyendo el origen de algunas unidades militares. Una doctrina que sigue respondiendo a las necesidades estratégicas del Estado westfaliano⁸⁸. A pesar de que la esencia

⁶ Una crítica de los componentes de la *Agrupación Galicia* (operando en Bosnia) fue que después de varias rotaciones los problemas en la zona seguían siendo los mismos. El desánimo resultaba el denominador común en la mayoría de las contestaciones. Los mandos también destacaron ese mismo desánimo por la ineficacia de las operaciones, aunque consideraron que era una oportunidad y una exigencia (ya entonces) para su promoción profesional. Dominaba el pesimismo en la mayoría. Los problemas no se solucionaban de esa forma. Las rotaciones eran excesivas y por eso mismo no garantizaban la eficacia de la operación. En algún caso se llegó a escuchar que mejor habría sido *invadir el territorio* y no abandonar la zona hasta haber resuelto el problema. Algunas respuestas (no representativas en términos estadísticos) de los aparentemente beneficiarios de la presencia de los *cascos azules* reconocían que era necesario la marcha de las tropas pacificadoras para que así ellos pudieran *compensar las desgracias vividas en el conflicto (revancha, ajustar cuentas)* y hacerlo con sus propios medios y recursos. Otra valoración distinta era cuando reconocían que las tropas internacionales solucionaban problemas concretos, limitados en el tiempo y en el espacio. En este caso se producía una derivada. La solución alcanzada siempre resultaba demasiado costosa (incluso con vidas humanas) para lo que se podría haber alcanzado de manera más convencional.

⁷ “Los conflictos armados siguen representando una amenaza capital para la seguridad, aun cuando la interdependencia global ha influido en su morfología y disminuido la probabilidad de confrontaciones clásicas entre Estados”.

⁸ Se reconoce sin duda y a su pesar por no pocos que ya se vive en un mundo globalizado, mundial. Y es así, aunque se rechace. Sin embargo, también hay que reconocer, como insiste el señor Solana que se viven tiempos donde se refuerza el énfasis westfaliano y como consecuencia, tras el final de la Guerra Fría se anticipa una nueva época de rivalidad de las potencias emergentes y las que dejaron de serlo

westfaliana entra en crisis por la globalización sigue vigente la propuesta de Max Weber: “*El ejército administra la violencia legítima del Estado*”. Las unidades militares conjuntas e integradas mantienen sus señas de identidad⁹. Reclaman el mantenimiento de su uniformidad, sus emblemas y sus ritos¹⁰. Una nueva estrategia que exige que lo particular tiene que plantearse en términos conjuntos e integrados, propuestos por organizaciones que se han creado para imponer, mantener y defender valores que no son reconocidos de la misma manera por todos los participantes (France & Witney, 2012)¹¹.

La crisis debe entenderse en su sentido positivo. Supone un avance en la modernidad que plantea un cambio en la estructura de la organización militar. Vaya por delante que ese lado positivo de la crisis supone costes en la propia vida cotidiana de la organización, del ejército. El pasado debe dejar paso a lo nuevo o acomodarlo en las estructuras, en las costumbres y en los comportamientos que tienen mucho de ese pasado. Costes que afectan a los profesionales que deben adaptar pautas y comportamientos que no siempre son bien recibidos porque no son bien explicados. Reconociendo que todas las organizaciones tienen su propia dinámica, la crisis se plantea necesariamente cuando comienza un ciclo nuevo. No hay organizaciones estáticas y tampoco son estáticas las instituciones, aunque en éstas los cambios sean más lentos. Por el contrario, los cambios en las convenciones pueden entrañar incomodidades pasajeras. Los cambios en las tradiciones exigen volver a plantearse los elementos esenciales, el ADN de la institución si se me permite utilizar este concepto como *repositorio* que guarda los mensajes fundamentales que describen y diferencian a los seres vivos entre sí, también a las instituciones, a los ejércitos.

Una organización, cualquiera de las organizaciones que se consideren, puede caracterizarse con cuatro dimensiones. Las represento en el esquema que sigue (Martínez Paricio, 2013: 104). Tómense los valores del gráfico en términos proporcionales, aproximados. La combinación de esos cuatro componentes permite

(Rusia) frente a la potencia hegemónica de los Estados Unidos. Los Eurobarómetros reconocen las bondades prácticas y los beneficios materiales por pertenecer a la UE al tiempo que se mantiene la fragmentación de los intereses y las identidades nacionales. En la UE hay distintas Europas y distintos europeos que en lugar de sumar los sentimientos de pertenencia, locales y nacionales hacia la creación de un sentimiento europeo común mantienen y defienden las diferencias frente a los demás.

⁹ En unos casos la opinión pública disminuye su valoración positiva de su ejército porque lo ve actuando bajo mandos y cumpliendo objetivos que no los identifican como propios. Se valora de manera menos positiva porque se desnacionaliza. En otros casos ocurre lo contrario. Se valora de manera positiva porque se internacionaliza. Por supuesto, es una opinión agregada, la de todos los entrevistados en la muestra representativa del total de la población de la UE.

¹⁰ En las encuestas realizadas en las unidades de élite del ejército español (Legión y paracaidistas) que participaron en las primeras salidas fuera del territorio nacional los entrevistados no se mostraban satisfechos al cambiar su *chapiri*, o su boina negra por la boina o el casco azul.

¹¹ En las materias de la seguridad y la defensa, también en otras materias esenciales para los intereses de las naciones hay que hablar de *cacofonía*. Es el resultado del análisis de los documentos estratégicos de los países OTAN. En la opinión pública ocurre algo parecido. En esta ocasión la disonancia la he medido con datos de los Eurobarómetros creando la tipología que cruza las respuestas a la pregunta si se desea o no tener una política exterior común o que responda a los intereses nacionales, con la pregunta si se desea o no tener una política de seguridad y defensa común o la propia de cada país miembro de la UE. Estos datos se cruzan a su vez con las respuestas a la pregunta si se acepta o no tener un ejército de la UE o seguir manteniendo un ejército propio, nacional. Por supuesto las respuestas van más allá del sí o del no excluyente. Surgen matices que refuerzan las disonancias que presentan los ciudadanos europeos ante estas cuestiones.

alcanzar el objetivo que justifica la existencia de la organización. Objetivo que se puede conseguir de una manera eficiente o no. Ese objetivo puede ser material o puede ser un servicio relativamente intangible como es la seguridad.

El proceso de cambio supone pasar de una organización definida como tradicional en la que hay un exceso de mano de obra, servicio militar obligatorio en nuestro caso, a otra que puede definirse como *moderna* donde el recurso humano es sustituido por máquinas, sistemas de armas cada vez más complejos. Esa sustitución requiere contar con más capital y sobre todo con conocimientos más sofisticados. Si se utiliza el método comparativo, las organizaciones militares, los ejércitos seguirán el mismo proceso que ya se está dando en las organizaciones empresariales más productivas. El *peso* de los recursos humanos será cada vez menor, en términos proporcionales, numéricos¹²¹². Aumentará la complejidad técnica de las organizaciones, de los ejércitos y puede que se cuente con algunos recursos económicos más pero que nunca serán los necesarios.

El elemento que compensará los cambios internos será la *gestión del conocimiento*. La gestión de los recursos humanos en el sentido estricto y conocido deja paso a un departamento nuevo donde se gestionan los conocimientos, las habilidades y las motivaciones de un personal cada vez más diverso¹³¹³.

Quedó atrás la *revolución en los asuntos militares*. El escenario que se anticipa, en el que ya se está, es más sutil y complejo. La máquina sustituye a la mano de obra. Para ser más preciso hay que decir que la reduce en un primer momento, después crea nuevas exigencias de una mano de obra mucho más especializada¹⁴¹⁴. La experiencia demuestra la importancia de los nuevos sistemas de armas. No se discute la mecanización al tiempo que se reconoce la necesidad de contar con soldados suficientes para ocupar el terreno. “*Máquinas y botas*” utilizando un comentario que se oye cada vez más al

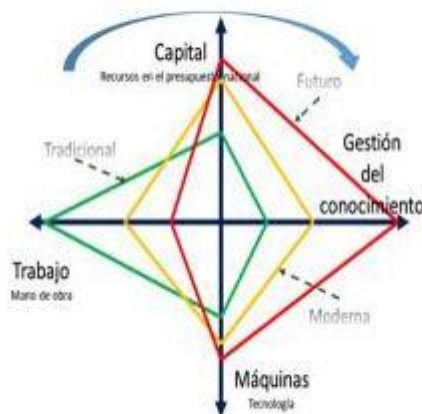
¹² Seguirá importando el número, por supuesto, pero habrá que considerar las exigencias diferentes en el reclutamiento, formación y promoción, la remuneración y la reincorporación al mundo civil al terminar el contrato.

¹³ El profesor Manigart, catedrático de Sociología en la Academia Militar de Bélgica elaboró una batería de preguntas para medir las razones por las que se ingresaba en la vida militar. Las respuestas iban desde motivos altruistas a razones pragmáticas que poco tenían que ver con la participación en la defensa de la nación. También hubo respuestas donde el ingreso se realizó para salir de la mala situación económica del candidato. Aunque no muchos, hubo cadetes que dijeron no saber muy bien por qué tomaron la decisión que tomaron. Esa batería la he aplicado a los cadetes de Zaragoza, San Javier y los de las diferentes Academias del Ejército del Aire, Agrupación Galicia, cadetes de Saint Cyr-Coëtquidam (Francia), y cadetes de la academia Mariscal Francisco Solano (Paraguay). En todas estas ocasiones los resultados son parecidos. Sin entrar en los detalles de los resultados, no es el lugar, hay que destacar que no existe la homogeneidad que motiva el ingreso en el ejército tanto entre los aspirantes a oficial, suboficial, técnico especialista o soldado. En todos los casos las razones son diversas y divergentes entre sí. A pesar de las diferentes motivaciones para el ingreso todos deben actuar en el mismo sentido y con los mismos principios profesionales. Otro reto para gestionar conocimientos y motivaciones tan diversas.

¹⁴ Hay que acudir al principio *schumpeteriano*. El avance se realiza mediante el proceso de *destrucción creativa*. Lo antiguo deja paso a lo moderno que es más productivo. Se destruyen puestos de trabajo que se sustituyen por máquinas. El paro aumenta en ese momento inicial que deja paso a un incremento posterior para fabricar y mantener esas nuevas máquinas más complicadas. Un ejemplo de destrucción creativa es el hospital moderno. La complejidad tecnológica de la sanidad no destruye puestos de trabajo, los incrementa. La propuesta de que los ejércitos incrementen el uso de drones y posiblemente de robots. En el momento probablemente se reducirá el número de efectivos militares, pero se necesitará personal civil que los construya y mantenga, y poco después nuevo personal militar que los incorpore a las acciones tácticas.

valorar los éxitos técnicos y los fracasos humanos en las intervenciones recientes de los ejércitos.

I. Representación esquemática de una organización y proceso de cambio



Martínez Paricio (2013; 104)

II. Componentes del conocimiento



En esta crisis intervienen otros factores que no son los que tienen que ver con la vida y profesión militar en los cuarteles y zonas de operaciones. El *entorno social* de los distintos militares desempeña un papel interviniente con un peso cada vez mayor en el mantenimiento de las motivaciones iniciales. El entorno sirve en algunos casos para mantener la voluntad y sirve de refuerzo de la decisión en momentos donde surgen las dudas. También produce desánimo y hasta el abandono de la decisión inicial. Puede incluso condicionar, limitar la propia carrera profesional por la presión del medio social, familiar (Page & Bensoussan, 2010; Gómez Escarda, 2013)¹⁵. Las rotaciones en las

¹⁵ En la Encuesta General en el Ejército del Aire (1991) algunos de los entrevistados reconocieron que renunciaban a su promoción profesional con argumentos que tenían que ver con su vida familiar para evitar conflictos en y con la familia. Aunque pocos en aquellas fechas, los que dijeron estar divorciados señalaron que el motivo de su crisis familiar se debió a que pusieron delante su carrera militar a las exigencias familiares.

El análisis detallado de la encuesta aplicada en las fuerzas armadas francesas pone de manifiesto toda una lista larga de situaciones que determinan el estado de ánimo de sus militares y gendarmes. El cuestionario

misiones internacionales, sean del tipo que sean añaden problemas afectivos que terminan incidiendo en la vida profesional y por eso mismo en la eficacia de la organización¹⁶¹⁶.

Gestionar el conocimiento de una organización supone integrar los tres tipos de capitales que se han indicado. Debe hacerse en un entorno social que es cambiante y condicionado por el tiempo que toca vivir en cada ocasión. Los ejércitos de las sociedades avanzadas y también los de las sociedades que avanzan no se quedan rezagados en el esfuerzo. El proceso es inevitable asumiendo que no es fácil, ni tampoco cómodo para los que tienen que gestionarlo y menos todavía para los que tienen que asumir que su profesión se desenvuelve en un entorno cambiante, incómodo en no pocas ocasiones y contando con la indiferencia de los beneficiarios netos de la seguridad y la defensa gestionada por otros¹⁷¹⁷.

Esta suma peculiar tiene un resultado mayor que la suma aritmética de los tres sumandos. Se trata de aprovechar al capital estructural las *economías de escala* que aporta el capital asociativo, al que se añade el efecto multiplicador del capital humano cada vez más complejo tanto en su formación, como en sus actitudes y aptitudes¹⁸¹⁸.

La opinión militar anticipa el futuro

Con datos antiguos del Ejército del Aire (años noventa) tanto en los cursos de ascenso a general, como los entonces cursos de Estado Mayor y también en las encuestas a los cadetes y a los suboficiales ya se consideraba que sería normal buscar y contar con la ayuda del personal externo, civil, para completar y desarrollar diferentes actividades complementarias y de apoyo al mando.

La idea se repite en este caso con datos del ejército paraguayo (cuestionario levantado en el 2000) Los oficiales jóvenes y los cadetes consideraron que esta

es exhaustivo y debería tenerse en cuenta pues en este aspecto también se produce el proceso de convergencia que ya existe en el plano técnico, profesional, militar. Lo que allí se analiza ya está llegando a nuestro ejército y en algún caso lo supera. Carie Le Page, Jérôme Bensoussan son los autores de una investigación patrocinada por el Ministerio de Defensa de Francia en 2010. Insisto que aportan una información que anticipa lo por venir. La información está publicada y el mayor interés se centra en el análisis de su base de datos.

Aunque en nuestras fuerzas armadas se ha trabajado en el mismo sentido, por las noticias que tengo los datos permanecen reservados.

¹⁶ De una manera muy sintética, esquemática los soldados cuando regresan a sus casas encuentran que el *orden social de la familia y del grupo* ya no es el mismo que el que existía cuando marcharon. Tienen que ordenarlo y según contestan a la pregunta, si lo *imponen* es a costa de enfrentarse con los suyos que comienzan a considerarlos como *extraños*. Ellos mismos reconocen sentirse como extraños. “Ni los míos me reconocen el esfuerzo que hago por ellos”, es la frase añadida a una pregunta abierta.

¹⁷ Se valora de forma positiva la seguridad, algo menos la defensa; se reconoce el prestigio del ejército y no tanto el del militar *clásico* quedando como resultado de esta excentricidad el dominio de la indiferencia.

¹⁸ Tampoco es un descubrimiento. En situaciones excepcionales universidades, investigadores, empresas, líderes de opinión han colaborado con el fin de resolver los problemas y carencias de los ejércitos de un personal especializado en materias para las que no se contaba con militares preparados. La Segunda Guerra Mundial se puede considerar como situación paradigmática de esa colaboración destinada a apoyar al mando en la toma de decisiones que iban más allá de los planteamientos tácticos. En España, las exigencias del material moderno que aportó los acuerdos con los Estados Unidos (material a reacción) supuso la colaboración de la Psicología (los profesores Pinillos y Yela a la cabeza). Lo que en su momento fue una excepción ahora y mucho más en lo porvenir es y será lo normal.

situación también la iban a vivir y en poco tiempo. En este caso la edad era la variable que discriminaba las opiniones. Los mandos no veían ese horizonte, tampoco consideraban (entonces) que esa colaboración fuera necesaria, ni que podría producir ventajas para el ejército.

En las encuestas recientes esta colaboración no se cuestiona, tampoco se discute. Se acepta porque así es la realidad en la que se vive. Es la consecuencia lógica de un proceso que no tiene alternativa. Hay que decir, aunque va de suyo que la relación es recíproca. El ejército se beneficia de ese capital asociativo al tiempo que universidades, investigadores y empresas incorporan estilos de gestión, ideas, retos, demanda propios del mundo militar. El beneficio es mutuo, aunque esto supone, como se reconoce también de manera contundente, la existencia de problemas para encajar las prestaciones y colaboraciones del mundo civil en los objetivos militares.

Las peculiaridades que supone la defensa exigen cautelas y precauciones que no siempre son entendidas por las organizaciones civiles que, por lo general, no siempre son más transparentes. Las complicaciones aumentan cuando esa colaboración se realiza en un escenario de conflicto, en las nuevas misiones donde las exigencias tácticas de civiles (ONG's) y militares pueden no coincidir. Pueden surgir y surgen situaciones de desconfianza mutua donde la información de unos y otros se reserva y no se transmite de los otros a los unos. Los civiles, algunos civiles reclaman autonomía en sus actuaciones que plantean problemas de seguridad que deben garantizar los militares.

A este capital hay que añadir el capital estructural, el que corresponde al quehacer de la propia organización. El capital de *empresa*, la *cultura de empresa* que la define y la caracteriza. La generalización de las misiones internacionales, las acciones conjuntas e integradas son aceptadas como inevitables, deseables, aunque en la mayoría de los entrevistados plantearon problemas en su momento. Lo novedoso siempre añade dudas y desconcierto cuando se impone. La rutina profesional va reduciendo los problemas, aunque no se eliminan en su totalidad ya que al tiempo aparecen otros nuevos¹⁹.

Puede que la doctrina del combate asimétrico exija dejar a un lado lo aprendido a lo largo de la historia y la formación militar convencional. Se deja de lado lo aprendido en la academia para desarrollar acciones donde ya no se trata de derrotar y destruir al contrario o al grupo que lo apoya y lo sustenta y sí en cambio *ganarse su afecto* sin hacer un uso contundente de la fuerza.

Todo avance en la forma de combatir con nuevos sistemas de armas siempre ha ido acompañado de la exigencia de encontrar acomodo a los principios éticos de la guerra justa. Acciones militares nuevas llevadas a cabo con drones, sistemas de armas autónomas o los ciberataques son acciones que deben ser compatibles con el Derecho Internacional Humanitario (Cruz Roja-Media Luna Roja, 2015). La exigencia no siempre se ha cumplido como se demuestra en la historia militar, fuera con la incorporación del cañón, las bombas de racimo, la aviación de bombardeo, el submarino o el misil.

¹⁹ Una situación sin resolver es la gestión del dinero en los escenarios donde se desarrollan las misiones internacionales. Las contratas y subcontratas pueden crear situaciones excéntricas donde ese capital, las ayudas o una parte del presupuesto destinado a financiar el soporte logístico de las misiones se puede desviar hacia grupos que son los enemigos contra los que se combate. En estos casos la gestión del dinero presupuestado para la misión puede convertirse en un nuevo sistema de armas complementario para un nuevo tipo de combate desigual.

Llegado a este punto habrá que reconocer que el intento de responder a todas las preguntas insinuadas el comienzo de esta comunicación no deja de ser un objetivo vano y pretencioso. Algunas se contestan en este encuentro y otras habrá que dejarlas para los encuentros que tendrán que seguir.

La crisis a las que hacen frente los ejércitos de las sociedades avanzadas y los de las que avanzan es una consecuencia lógica de la respuesta al proceso cosmopolita con el que se hace frente a las exigencias de los nuevos escenarios de incertidumbre, riesgos y amenazas que se han creado tras *el recomienzo de la historia*. Cosmopolitismo militar derivado de la exigencia de actuar de manera conjunta e integrada, moviéndose en un escenario donde se altera el orden westfaliano al tiempo que se mantienen los intereses nacionales. En este escenario se tienen que encarar las dificultades que exigen actuar bajo el principio que va más allá del derecho de injerencia que es el derecho de proteger a poblaciones fuera de las fronteras nacionales.

Antes de que esta forma de actuar fuera algo común, normal, de acuerdo con las opiniones de los militares (españoles) entrevistados se anticipaba que ése sería el escenario probable y deseable al mismo tiempo. Se cumplió así el principio demoscópico que asegura que el cambio en las opiniones anticipa el futuro. Se pensaba que las cosas serían de este modo y así han sido. El análisis comparado muestra el proceso de convergencia cosmopolita, internacional, de la acción conjunta e integrada que se produce en los ejércitos nacionales. Situación donde hasta no hace tanto tiempo resultaba extraña esa forma de actuar.

En esas opiniones se muestra como idea dominante el escepticismo de una hipotética confrontación bélica entre estados. Los militares que contestan ante este escenario posible, todo es posible, responden de manera contundente que ni lo desean, ni tampoco lo consideran probable (Alejandre, 2006: 2009)²⁰.

Lo conjunto e integrado es el escenario imaginado y probable, deseable para la mayoría, pero no para todos los militares entrevistados, hace años. Lo imponen las nuevas misiones internacionales. La Guerra de los Balcanes supuso la participación de un número considerable de países y ejércitos: 44. Cifra menor al compararla con la que se produjo en la intervención en Afganistán. La cooperación e integración es uno de los retos en la vida moderna y la que le cabe esperar a los ejércitos del presente y más todavía a los del futuro.

Los militares asumen esta realidad como una forma nueva del ejercicio de la profesión. En las encuestas *antiguas* (comienzo de los años noventa) se percibía un corte generacional en esta *actitud*. Los jóvenes anticipaban que así veían su futuro militar y no lo rechazaban. Los de más edad también reconocían ese por venir, aunque ya no se mostraban tan unánimes al desearlo. En este grupo aparecía una variable interviniente. Los militares donde una parte de su vida profesional la habían ejercido en otros ejércitos participando en su formación o en su especialización respondían que ellos no lo verían pues su vida activa habría terminado. Para esos militares ese futuro lo

20 Las excepciones del pasado relativamente próximo pueden ser las guerras árabes israelí, o la guerra de Las Malvinas.

reconocían inevitable y deseable al mismo tiempo. En sus respuestas había un tono propio de frustración²¹²¹.

Cuando se alcanza el cosmopolitismo en poco tiempo el resultado es la aparición de conflictos que se manifiestan de manera ambivalente. Lo anticipó Robert K. Merton cuando ni siquiera se anunciaba la llegada del *mundo global*. Señaló en ese escenario mundial que tendría que llegar los sentimientos de pertenencia de carácter nacional se sumarían a los de los otros escenarios superiores. También avisó que sería más fácil integrar a los que eran diferentes (gerentes empresariales y militares de cierto rango) que desarrollaban una actividad profesional semejante, que compartir los mismos valores derivados de unas historias que siempre eran propias, diferentes entre sí²²²². Esta segunda hipótesis la matizó después el propio autor. Consideró que los sistemas de valores se aproximaban entre sí.

Lo militar no es ajeno al mundo civil. Evidencia que nos es compartida por algunos que siguen pensando en realidades distintas cuando no contrapuestas y enfrentadas. La realidad es la que es, las opiniones no son diferentes entre sí, el militar es un ciudadano más, un *ciudadano con uniforme* durante algunas horas del día si no está desplegado en una zona²³²³. En la opinión de los ciudadanos se mantiene el sentimiento nacional respecto de sus militares y de su ejército. Se piensa que en un futuro nada próximo habrá un ejército europeo. Mientras llega habrá que seguir contando con alianzas militares donde cada país las apoya con sus recursos nacionales, con sus propios militares. Los intereses nacionales siguen estando presente frente a los intereses colectivo (UE) al definir y defender objetivos y proponer recursos para alcanzarlos. Para

²¹ En dos *encuestas peculiares* y no representativas en términos de muestras que fueron levantadas en la España de 1973 (se medía el futuro de la España de 1985, fue patrocinada por RENFE) y en 1978 (*Encuesta a los militares de la Transición*, financiada por el CIS) quedó clara la presencia de esta frustración. Se deseaba la participación de España en la OTAN y se reconocía que el ejército español y sus militares deberían participar de igual a igual con los ejércitos y los militares de los países europeos. En la frustración también intervenía el factor *circunstancia*. En esas fechas la coyuntura política lo impedía. Valga señalar que las dos encuestas no fueron publicadas, censurada y destruida la primera (parcialmente destruida pues algún ejemplar quedó por el camino que conducía a la destrucción), y la segunda sin saber todavía la razón por la que no se cumplió el contrato pues era una exigencia firmada que tendrían que ser publicados los resultados. Puede que la explicación fuera la idea vieja de que las noticias que no gustan, por inesperadas o porque alteran los interesados juicios previos no deben ser conocidas.

²² En su momento apliqué un cuestionario a los alumnos de las diferentes promociones de los Cursos de Estado Mayor y de ascenso a general en el Ejército del Aire español. Cuestionario idéntico al que se aplicó a ejecutivos medios y altos cargos de empresas importantes de diferentes países europeos y de Estados Unidos. Aunque los entrevistados desempeñaban profesiones diferentes, militares y civiles, en los aspectos comunes (toma de decisiones corporativas, gestión de recursos económicos y de personal, diseño de planes...) los resultados no mostraron diferencias entre civiles y militares. Había diferencias entre los gestores civiles (de distintos países) y los militares (españoles) cuando se preguntaba y valoraba la presencia de la actividad en el país respectivo, la valoración del presente y del futuro, los valores fundamentales que les caracterizaban y que les motivaban. Comenzaban a verse las señales que anunciaban la llegada de la globalización, pero lo local seguía estando presente.

²³ Con la base de datos agregada del *Centro de Investigaciones de la Realidad Social (CIRES)* un total de 124.116 entrevistas se obtuvo una muestra significativa de entrevistados que eran militares (1.423). Al cruzar la variable profesión, militares y no militares, con preguntas sobre los problemas de la vida personal y colectiva, expectativas, valoración de pasado y del presente, variables de la escala de Inglehart no había diferencias entre los dos grupos de entrevistados. Las únicas diferencias de opinión se daban en el sentimiento de identidad de los militares (españoles más que otra seña) y la percepción del terrorismo como problema fundamental en la vida española. En todo lo demás se comprobaba que de las respuestas se deducía que el militar era un ciudadano más. Conclusión no aceptada de buena gana por algunos.

comprobarlo basta leer por encima el resultado cacofónico que resulta del análisis de los documentos que describen las estrategias nacionales de seguridad y defensa de los países comunitarios²⁴²⁴.

III. OPINIÓN CRUZADA DE LOS CIUDADANOS DE LA UE RESPECTO A LAS POLÍTICAS COMUNES QUE SE INDICAN				
	Una política de seguridad y defensa común			
Una política exterior común	A favor	En contra	Sin opinión	Total
A favor	59	5	2	66
En contra	12	12	1	25
Sin opinión	4	1	4	10
Total	75	18	7	100% (27.758)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Eurobarómetro 85-2.

Se desea para la UE una política de seguridad y defensa común y esos mismos ciudadanos en una proporción semejante también están a favor de contar con un ejército europeo. En la misma línea de preferencia se opina desde posturas manifestadas por los políticos comunitarios. Se argumenta a favor con el ánimo de reducir costes y ganar en eficacia. Son las declaraciones oficiales. Luego no hay, ni tampoco se llega a los acuerdos con los que proponer políticas comunes. Las dificultades para conseguir ese objetivo común siguen estando en las realidades tozudas, históricas. La UE sigue siendo un proyecto común que como se está viendo se rompe cuando surgen problemas esenciales. En la UE hay distintas Europas. Ciudadanos y políticos piensan de una manera que no se corresponde en su esperanzado optimismo con las opiniones de los militares, los protagonistas del proyecto (C2SD, 2007)²⁵²⁵.

IV. ACTITUD ANTE LA POSIBILIDAD DE UNA POSIBLE Y DESEABLE INTEGRACIÓN MILITAR EN LA UE				
	Italianos	Franceses	Alemanes	Espanoles
Optimistas	58	28	58	34
Escépticos	32	38	33	52
Pesimistas	3	6	4	4
Sin opinión	8	28	4	11
Total	100% (78)	100% (138)	100% (289)	100% (553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

²⁴ Eurostat, base de datos del *Eurobarómetro 85-2*. Otoño, 2016. El total de la muestra entrevistada fue 32.868. Un 16% rechazó contestar a las dos preguntas.

²⁵ Base de datos de la investigación promovida por el *Centre d'Études en Sciences Sociales de la Défense (C2SD)*. Participaron además la Universidad Roma Tres, el SOWI alemán y la JCISAT del Cuartel General del Ejército de Tierra.

Hay que volver a reconocer la presencia del dilema de la ambigüedad planteada por Merton. Los sentimientos de pertenencia tienen una gran fuerza pues la identidad es básica para la supervivencia. El grupo primario y el grupo de referencia siguen siendo básicos para mantener la identidad personal y al tiempo la del grupo. Esta exigencia es compatible con la necesidad reconocida de que ante la complejidad de los problemas a los que hay que hacer frente se necesita la colaboración de muchos. El pragmatismo lo exige. Otra cosa es que más allá del comportamiento funcional no se termine de aceptar las nuevas identidades que se están formando. La lealtad, la confianza en los colegas extranjeros, colaborar y obedecer a mandos no propios se acepta cuando se actúa para alcanzar objetivos profesionales. En la rutina de la vida cotidiana las sensaciones no son las mismas. Prima la identidad. Ir más allá ya no resulta tan fácil, ni tan cómodo pues en otras esferas de la relación entre no iguales no se puede pedir la misma intensidad cuando la legitimidad no está suficientemente consolidada.

Ya se sabe que la construcción social de la realidad exige la continuidad en los procesos de interacción. Por parte de los militares que participan de manera reiterada en las nuevas misiones bajo mandato UE están relativamente convencidos de que ese conocerse y trabajar de manera conjunta e integrada será el camino (militar en este caso) para crear el sentimiento de comunidad europea. Hay, había una cierta esperanza cuando se aplicó el cuestionario en la *Operación Althea*. Trabajar juntos y de manera continuada bajo mandato UE se podrá crear en su momento el espíritu comunitario, no de manera inmediata.

V. ACTITUD ANTE LA FORMACIÓN DEL SENTIMIENTO COMUNITARIO

Optimistas esperanzados	38
Escépticos	44
Pesimistas	4
Sin opinión	14
Total	100%
	(553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

El trabajo conjunto en misiones internacionales bajo mandato de la UE para alcanzar objetivos comunitarios refuerza el sentimiento europeísta. También es cierto que ese tibio sentimiento es el que manifiestan el resto de los ciudadanos (comunitarios) cuando Eurostat hace esta pregunta en los Eurobarómetros. El ciudadano comunitario se siente ciudadano de su país, la suma de los sentimientos llega a pocos. El sentido de identidad nacional se muestra contundente entre los componentes de la *Operación Althea* (85%). Son dos sentimientos inclusivos para un porcentaje pequeño de respuestas (34%).

VI. SENTIMIENTO EUROPEO Y NACIONAL						
		Europeo				
		Mucho	Bastante	Poco	Nada	Total
Nacional	Mucho	34	38	10	3	85
	Bastante	6	6	2	1	15
	Poco	*	*	*	-	1
	Nada	-	-	-	*	*
Total		40	44	12	4	100% (553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Un futuro conjunto e integrado en el ejercicio formal de la actividad militar, pero en la zona de operaciones. Aceptando en ese momento y también de manera convencional los símbolos de la misión internacional, distintivo azul, boina o casco, pañuelo, medallas, al tiempo que se mantiene el espíritu propio en el espacio propio en las dependencias del acuartelamiento internacional, en los momentos de descanso, en el tiempo libre donde se deja a un lado las obligaciones tácticas de la operación. Se reconoce eso sí la nueva realidad que impone la misión. Hay que actuar de manera conjunta en términos e realismo pragmático. Pocos ejércitos podrían hacer frente a los mandatos con sus únicos recursos. Sí, se acepta trabajar con soldados de otros ejércitos, pero si pudieran y les dejaran elegir preferirían actuar con sus compatriotas. Queda señalado el modelo de organización que consideran más apropiada para cumplir los objetivos de las misiones internacionales.

VII. PREFERENCIA DEL TIPO DE UNIDAD MILITAR EN LAS MISIONES INTERNACIONALES

Unidad mixta, conjunta, integrada	46
Únicamente nacional	28
Nacional, conviviendo con otros	20
Sin opinión	6
Total	100% (553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Está claro el reconocimiento funcional, operativo de la acción conjunta. La valoración positiva es mayor entre los entrevistados con más experiencia en misiones internacionales bajo mandato de la OTAN o de la UE. La eficacia operativa no anula el sentido y el sentimiento de lo propio. Se preguntó de maneras diferentes y en todas se obtuvieron los resultados parecidos.

VIII. SENTIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN MILITAR

Lealtad hacia mi ejército, no tanto al multinacional	41%
Siento pertenecer a una verdadera unidad conjunta	23%
Sentimiento fuerte ante lo conjunto	19%
Comodidad por el trabajo conjunto	15%
Indiferencia	5%

Nota. Los porcentajes son horizontales. Se responde a cada proposición

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

IX. SENTIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON EL EJÉRCITO DEL PAÍS Y CON LA UNIDAD MILITAR INTERNACIONAL					
	Francia	Alemania	Italia	España	Total
Nacional	30	25	15	55	41
Sobre todo nacional	38	62	33	28	34
Unidad internacional	15	10	43	8	15
Sin opinión	17	2	9	9	10
Total	100% (138)	100% (48)	100% (78)	100% (289)	100% (553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Ante la ambigüedad y la ambivalencia que se presentan en la vida cotidiana de las misiones, rutinaria en no pocas ocasiones, *cuartelera* en opinión de algunos soldados españoles se busca solución en los contactos creados por cada cual. En esta ocasión consideran que los otros militares, sobre todo franceses y alemanes observan que tienen más posibilidades de relacionarse con todos porque tienen mayores habilidades para utilizar el idioma común, el inglés. Los soldados españoles reconocen su desventaja en este sentido y por eso mismo se cierran en sus compañeros. El grado facilita la relación abierta con todos los componentes del contingente que participaba en la *Operación Althea*. Esa comunicación de los oficiales y mandos es más fácil pues todos poseían en mayor o menor medida el grado de conocimiento suficiente de inglés. A pesar de esa facilidad de comunicación surgieron algunas quejas al considerar la existencia de un cierto *aislamiento* en el conjunto de la misión. Señalaron que la información fundamental llegaba y se transmitía a través de los canales de mando nacionales. Sabían lo suyo ignorando lo que hacían los que tenían a su lado. La misión era conjunta e integrada formada por componentes nacionales.

La cooperación confiada con los otros fue destacada por todos los soldados entrevistados y con insistencia, es una condición fundamental en un escenario de riesgo. Esa confianza era considerada básica pues de ella dependía la seguridad personal, además de la seguridad del conjunto y de las partes. Sin la confianza en los demás no se podrían conseguir los objetivos señalados para la misión. Aunque ejércitos diferentes por su historia y recursos todos se beneficiaban de tener una formación y especialización semejante. En los momentos y ejercicios de rutina se manifestaban las

diferencias que desaparecían en los momentos duros de la misión. Con el riesgo desaparecen las diferencias consideradas en esos momentos tensos como anecdóticas. La continuada rutina *cuartelera* y sobre todo ver y vivir el peligro, y en el peligro sirve para reducir las diferencias. De esta manera se ve y se valora a los otros de otra manera, tal como son. Las ideas preconcebidas se van dejando a un lado para valorar a los otros como son en realidad. Reconocieron que la continuidad en las vivencias en común irá reduciendo las diferencias. Por ahora los juicios previos se mantienen. Que vayan desapareciendo es cuestión de tiempo.

X. CAMBIO DE ACTITUD POR EL TRABAJO COMPARTIDO EN LA MISIÓN

Se reducen las ideas previas	36
Cambian algunas cosas, no todas	25
No cambia nada, se mantienen	15
Se refuerzan las ideas previas	6
Sin opinión	18
Total	100%
	(553)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Se preguntó de manera directa la valoración genérica que hacía cada entrevistado del resto de compañeros. El cuestionario no precisó aspecto alguno en concreto sobre el que fijar esa valoración. La pregunta se redactó de manera abierta para que cada cual respondiera con la idea espontánea que tenía del otro. De entre todas las respuestas se considera en primer lugar la que no presentaba dudas, ni tampoco matices la que se supone corresponde a la idea formada sobre el compañero. En este caso el entusiasmo es comedido, no va más allá del 32%. El reconocimiento mayor corresponde a los militares alemanes (63%) y el menor a los españoles (17%). Cuando se matizan las opiniones y cada cual añade nuevos rasgos entre los que siempre se van a encontrar elementos y percepciones positivas todos los militares entrevistados son más condescendientes con los demás. El aprecio de los otros aumenta hasta alcanzar el 69%. En esta segunda apreciación generalista todos son valorados de manera semejante. También aparecen esas diferencias cuando se les pide que valoren la cooperación en el trabajo con los otros contingentes, aunque en este caso son más exigentes y críticos en la valoración. Un 23% se siente cómodo trabajando con soldados de otros países, más y mejor con soldados italianos (34%) y españoles (26%), menos con franceses (13%) y alemanes (13%). No se puede saber las razones de estas opiniones pues no se preguntaban en el cuestionario. ¿Mayor flexibilidad, proximidad en el primer caso y rigidez formal en el segundo?

Pero cuando las cosas vienen mal dadas se impone la realidad operativa. A los entrevistados se les propuso una pregunta directa. En el caso de que la unidad de uno de los países del contingente de la *Operación Althea* fuera atacada, ¿a los soldados de qué país se querría tener en la retaguardia? El pragmatismo deja a un lado otro tipo de valoraciones, más todavía en las situaciones excepcionales que se podrían presentar en una zona de operaciones. De nuevo los datos que se presentan corresponden a las respuestas directas, contundentes, las que responden a la idea formada.

XI. ANTE UN ATAQUE A SU UNIDAD DESEAN TENER EN LA RETAGUARDIA A SOLDADOS (---) PORQUE SABEN QUE CON TOTAL SEGURIDAD ACUDIRÁN EN SU AYUDA					
Desean en la retaguardia a soldados	Franceses	Alemanes	Italianos	Españoles	Total
Italianos	27	31	-	48	39 %
Franceses	-	54	67	41	49 %
Alemanes	44	-	76	45	51 %
Españoles	41	54	80	-	70 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Se trabaja de manera conjunta conservando la unidad de cada ejército de los países participantes en la misión. Razón por la que se mantiene como necesidad la confianza en el mando propio, en el mando inmediato. Como se ha comprobado en otras encuestas, la doble encuesta a la *Agrupación Galicia*, en la zona e operaciones se mantiene la distancia en las relaciones con los mandos de mayor rango y por supuesto, con los mandos de las otras naciones. Los mandos se mueven sobre todo en los centros de decisión que esos sí son multinacionales y actúan como tales en todo momento.

Fuera del cuartel, fuera del país, en las misiones que ya no son ejercicios de entrenamiento es donde se descubre al verdadero mando. La autoridad ya no es una autoridad otorgada. En la zona de operaciones se gana o se reduce la autoridad reconocida, incluso se pierde de acuerdo con las respuestas de los soldados y suboficiales, también con las de los oficiales. Se repiten los datos obtenidos de la *Agrupación Galicia*.

Se destaca la camaradería en la unidad. El trabajo se considera y valora como interesante. Hay una variable interviniente que altera esta valoración positiva. Los soldados y suboficiales que tienen experiencia en misiones internacionales son críticos con este tipo de misiones. La situación en la zona no se arregla, aunque pase el tiempo y sigan las rotaciones de manera también rutinaria. Son críticos con los políticos que lejos de la realidad no quieren reconocerla y ellos, los profesionales deben limitarse a ver y hacer cosas de interés (algunas, según las respuestas) sin involucrarse en la solución del problema o al menos intentarlo. Cuando se pregunta cómo habría que hacerlo se impone el silencio.

De acuerdo con las respuestas de los componentes de la *Operación Althea* la experiencia deja las cosas en el sitio que corresponde. Tal como se plantea la acción según lo propuesto por las directrices de la UE el esfuerzo se compensa en algunas acciones de la misión, en otras no tanto. La crítica es mayor cuanto mayor es la experiencia de los entrevistados en misiones internacionales. En las acciones que exigen contundencia surgen las dudas.

XII. EFICACIA DE LA UNIDAD INTERNACIONAL PARA DESEMPEÑAR MISIONES

Defensa de los derechos del hombre	65%
Desminado	62%
Contribuyen a reforzar la paz	57%
Desarmar a los contendientes	52%
Proteger a la población que regresa	49%
Luchar contra la delincuencia	44%
Detener a los criminales de guerra	42%

Nota: Porcentajes horizontales

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

Esa opinión se corrobora con los datos que siguen. En esta ocasión se mide la capacidad de la UE para actuar en escenarios diferentes donde se exige contundencia en la acción y compromiso decidido para llevarlas a término.

XIII. CAPACIDAD DE LA UE PARA DESARROLLAR DIFERENTES MISIONES DE CARÁCTER INTERNACIONAL						
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Total
Ayuda humanitaria	3	3	15	27	52	100% (553)
Mantenimiento de la paz y estabilización	3	8	20	27	42	100%
Asesoramiento y asistencia	2	7	21	29	40	100%
Operaciones de desarme	4	47	26	27	36	100%
Acciones de combate en el marco de gestión de crisis	8	16	29	20	26	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del C2SD.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Valgan esta muestra de datos, datos parciales de los muchos que quedan en las bases de las encuestas respectivas. Son una mera y sencilla aproximación al proceso de cambio al que hacen frente los ejércitos de las sociedades modernas. La base de datos creada por la investigación propuesta por el C2SD de París, una de ellas permite seguir analizando

las diferentes facetas del cambio que se está viviendo y el que está por venir. En buena medida las opiniones recientes confirman las opiniones que anticiparon las encuestas previas. Encuestas que se levantaron mucho antes de que los militares tuvieran que gestionar las crisis de ahora y las que se imaginan para un futuro próximo.

El cambio y los problemas directos y los colaterales que se producen en los ejércitos, a los que hacen frente los militares, sus familias, los políticos y los gestores de las decisiones comunitarias y la opinión pública no son pequeños. Afectan a la estructura de una organización institucional compleja, a la doctrina en el empleo de los recursos de la organización en acciones asimétricas y crean dudas en el sentido de identidad y pertenencia de unos profesionales con expectativas diferentes. Los militares siguen reconociendo que más allá de los problemas presupuestarios, de la disponibilidad de los recursos humanos necesarios, de las exigencias que impone la integración de los nuevos sistemas de armas en la estructura y en la doctrina que responde a los principios que marca la estrategia de seguridad y defensa de cada país reconocen su eficacia para responder a los desafíos de los nuevos riesgos y amenazas. Reconocimiento que no se discute cuando los ejércitos nacionales se integran en las acciones OTAN, lo dudan (por ahora) en la UE.

Ante esta doble evidencia esos mismos militares, en este caso los entrevistados en las diferentes encuestas que se han levantado confirman la debilidad de la UE para que sin una verdadera política exterior de seguridad y defensa común la UE sea un agente político creíble en las relaciones internacionales. No se discute parte de la realidad. Más allá de las dificultades coyunturales la UE es una potencia cultural, económica y demográfica. Para que termine siéndolo en el ámbito de la política internacional se echa en falta la voluntad política decidida de crear la fuerza que administre la violencia legítima de un Estado comunitario. Un Estado que está por formarse y al que no se ve que ese objetivo futuro esté próximo. Los datos confirman que los militares son conscientes de esta realidad. Más allá de las dificultades y contradicciones que crea esta realidad deseada por los militares de manera liviana y a la que no ven alternativa siguen, esos mismos militares siguen trabajando en un entorno ambivalente marcado por la indiferencia de los demás en la mayoría de sus acciones.

NOTA SOBRE EL AUTOR:

Jesús Ignacio Martínez Paricio es miembro del equipo de investigación *Liderazgo Estratégico en España: De la Historia a los retos futuros que dirige Agustín Guimerá, del CSIC, y en el que colaboran analistas del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) y profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.*

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación “Liderazgo estratégico en España: de la historia a los retos del futuro”, Ministerio de Economía y Competitividad (HAR2015-63729-r)

REFERENCIAS:

Alejandro, Luis (2006a; 2009b), *La guerra de la Conchinchina, y, La aventura mexicana del general Prim*. Barcelona: EDHASA.

Castro Sánchez, Claribel (2006), “¿El fin de la soberanía nacional? El derecho de injerencia humanitaria ante los últimos acontecimientos. Breves reflexiones”. *Revista de Derecho UNED*. Núm.1.

Centre d'Études en Sciences Sociales de la Défense (C2SD) (2007), “*La coopération militaire au sein des missions multinationales: Le cas de l'Eurofor en Bosnie-Herzégovine*”. Operación Althea

Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2015). *XXXII Conferencia Internacional*.

Dahrendorf, Ralf (2006), *El recomienzo de la historia. De la caída del Muro a la guerra de Irak*. Buenos Aires: Katz Editores.

France, Olivier & Witney, Nick (2012), “Étude comparative des livres blancs des 27 états membres de l'Union Européenne pour la définition d'un cadre européen”. *Études de l'IRSEM*, Núm 18. Recuperado de <http://www.defense.gouv.fr/irsem/publications/etudes/etudes-de-l-irsem>

Gómez Escarda, María (2013), *La familia en las Fuerzas Armadas españolas*. Madrid: Ministerio de Defensa. Recuperado de http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=95749

González Martín, Andrés (2017), “Un general iconoclasta, Herbert Raymond McMaster, nuevo Consejero de Seguridad Nacional”. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA17-2017_McMaster_AGM.pdf

Martínez Paricio, J. I. (2013), “Los ejércitos y la gestión de la crisis II” en Luis Alejandro (Coord.), *Valores y conflictos. Aproximación a la crisis*. Monografías CESEDEN. No. 132 pp 80-110. Recuperado de http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/132_VALORES_Y_CONFLICTOS_APROXIMACION_A_LA_CRISIS.pdf

Merton, R. (1964), *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Miralles Andrés, Nuria. *La Bundeswehr: proceso de cambio de una estructura autoritaria a otra democrática 1955-1995*. Tesis doctoral presentada en al UCM. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/1/S1033701.pdf>

Moskos, Charles, C. (1991), *Lo militar: ¿Más que una profesión?* Madrid: Ministerio de Defensa.

Nin Génova, Juan María (2017), *Por un crecimiento racional. De la gran recesión al estancamiento: soluciones para competir en un mundo digital*. Barcelona: Deusto-Planeta.

Page, Carie & Bensoussan, Jérôme (2010), *Les militaires et leur famille*. Recuperado de http://www.defense.gouv.fr/content/download/96612/934432/Rapport_Famille%20%28def_avec_signets%29.pdf

Presidencia de Gobierno (2013), *Estrategia de Seguridad Nacional*. Recuperado de http://www.lamoncloa.gob.es/documents/seguridad_1406connavegacionfinalaccesibleb.pdf.pdf