

## **CAPÍTULO CUARTO**

# **CAMBIO Y CONFLICTO EN LO MILITAR**

# CAMBIO Y CONFLICTO EN LO MILITAR

Por VICENTE HUESO GARCÍA

## Introducción

El conflicto surge como una incompatibilidad de intereses, de valores o de ideologías entre dos o más actores. Sin embargo, ese conflicto también puede tener un carácter endógeno. En efecto, dentro de una misma sociedad e incluso dentro de un mismo individuo, pueden surgir valores disfuncionales con los ya existentes en el ámbito *societal* o individual, generando, por tanto, conflicto.

El conflicto puede darse como consecuencia del cambio. Algunos cambios llevan aparejado un proceso que afecta a los valores (entendiendo como tales las guías que condicionan nuestras conductas) de la sociedad y del individuo donde se origina. Especialmente en los procesos de transición, donde los valores existentes han quedado obsoletos pero los nuevos todavía no han sido instaurados, existe una mayor probabilidad de que aflore el conflicto a todos los niveles. Cuando los cambios son rápidos y pocos duraderos, se crea un estado casi continuo de transición. Esta situación también origina confusión, pues cuando todavía no se han consolidado los primeros valores, otros nuevos aspiran a remplazarlos con motivo de un nuevo cambio.

Otro tipo de conflicto es lo que en Sociología se denomina *ambivalencia* (1). El desarrollo de las profesiones en el ámbito de las organizaciones

---

(1) En sentido restringido, *ambivalencia* hace referencia a las expectativas incompatibles que con valor de normas están incorporadas a un determinado cometido o a un deter-

(la militar no es una excepción), produce demandas contradictorias o, al menos, son fuentes potenciales de ambivalencia entre valores y exigencias de la profesión y la organización.

El origen de las ambivalencias es muy variado. En general, se puede decir que surgen porque la sociedad no es perfecta. Lógicamente, los cambios, si no son totalmente institucionalizados, pueden ser también origen de ambivalencias, aunque también es cierto que los cambios, por el contrario, pueden aminorar las ambivalencias ya existentes.

En la sociedad actual, los cambios son tan numerosos, se vive un ritmo de vida tan acelerado, estamos tan sujetos a lo que denominamos «opinión pública» –en muchas ocasiones es realmente «opinión interesada» construida para influenciar nuestras actitudes, opiniones y conductas–, y existe un ansia evidente por conocer la información en tiempo real, tan real que impide reflexionar sobre su significado y consecuencias porque la siguiente información llama nuestra atención.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario, de vez en cuando, hacer una «fotografía» de la sociedad y de los diferentes grupos sociales que la integran –a pesar de que la fotografía es siempre estática en un mundo en movimiento– y reflexionar de dónde venimos, dónde estamos y a dónde queremos llegar.

En general, los cambios en las organizaciones tienen su origen en unas causas objetivas pero también en aspectos subjetivos. En cualquier cambio, unos grupos refuerzan su posición mientras que otros sienten que pierden influencia. Por eso, todo cambio genera incertidumbre en los miembros de una organización. Además, todo cambio requiere asimilación y esto significa la necesidad de poner en marcha procesos adecuados de información y socialización.

La gestión del cambio es un gran reto en cualquier organización, pues tiene que tener en cuenta su funcionalidad en relación con los fines de la misma, los medios disponibles, el ambiente y la cultura de la organización, y el entorno social.

En este capítulo se pretende analizar qué conflictos y ambivalencias surgen en lo militar, entiendo como tal la organización y la profesión militar, con motivo del cambio y de los distintos roles que los militares deben

---

minado estatus social. MERTON K., Robert: *Ambivalencia sociológica*, editorial Espasa Calpe, S. A., Madrid, 1980.

desempeñar, tanto en relación con el entorno como dentro de la organización militar en el siglo XXI. Este proceso es global y se produce en lo militar en el marco de las sociedades avanzadas y complejas. España y sus Fuerzas Armadas no escapan a esta tendencia.

## **Cambio y conflicto**

El profesor Murillo señalaba en el prólogo del libro: *Sociedad española 1992-1993*, que:

«En las sociedades democráticas, complejas y pluralistas, cualquier cosa puede legitimarse o, a la inversa todo puede carecer de legitimación en algún momento.»

En esta misma línea, el profesor Amando de Miguel considera que:

«Lo que realmente distingue a una sociedad compleja es quizá el ritmo, la intensidad de los cambios y la capacidad de adaptación a los mismos» (2).

En la última parte del siglo XX y en los albores del actual siglo, los cambios son cada vez más numerosos y también la vigencia de los mismos es de menor duración. No existe grupo social, discurso político, económico o militar donde la palabra cambio no esté presente. Los cambios se aplican a veces de manera convulsiva en los diferentes ámbitos, dando la sensación que detrás de los mismos no hay una profunda reflexión de sus implicaciones y consecuencias. El cambio parece que forma parte de un ritual y como tal, se centra más en la forma que en el objetivo a conseguir.

En otras ocasiones, cuando esos cambios todavía no han sido completamente desarrollados en toda su amplitud, otras propuestas de cambios están llamando a la puerta para remplazar a los anteriores. El cambio es como si fuera el termómetro que mide la modernización de un grupo social u organización. Es más, el dirigente, el mando o el líder que no incluya el cambio como parte de su acción habitual, corre el peligro ser aislado por el entorno.

La palabra cambio, con independencia de su eficacia, debe formar parte de la conducta de todo aquel que quiera ser tenido en cuenta para dirigir

---

(2) MIGUEL RODRÍGUEZ, Amando de: *La Sociedad Española, 1994-1995*, p. 7, Alianza Editorial, Madrid, 1995.

cualquier organización. Muchas veces, la ansiedad, por un mal entendimiento de lo que significa modernización, lleva a realizar el cambio sobre el cambio, generando un proceso circular que puede desembocar en la misma situación que se pretendía modificar. En no menos ocasiones, ese cambio no es ni siquiera conceptual, sino más bien una mutación del léxico a emplear. La espiral del cambio nos atrapa y nos ahoga como una serpiente pitón a sus víctimas.

Los cambios, cualquiera que sea su naturaleza, afectan a la estructura social, entendiendo como tal:

«El cuerpo organizado de normativas –valores– que gobiernan la conducta que es común a los individuos de una determinada sociedad o colectividad» (3).

Todo cambio requiere un proceso que lleva aparejado una modificación parcial o total de valores en el ámbito de aplicación del mismo.

Un cambio es un proceso de socialización (entendiéndose como un proceso mediante el cual, el individuo aprende eficazmente a participar en un grupo social sobre la base de la estructura social), y para que tenga éxito precisa, ante todo, tiempo para que se internalice dentro de la cultura de la organización y de sus miembros. Dicho proceso se inicia con una fase ruptura, seguido por otra de transición que se caracteriza por la incertidumbre e incluso por la confusión. Ese cambio está consolidado cuando ha sido internalizado por los individuos y, por tanto, es visto como legítimo por ellos mismos.

Lo que distingue a las sociedades modernas es la capacidad de adaptación a los cambios, pero en los procesos de transición esos mismos cambios crean desorden, duda e incertidumbre. En la medida que los valores aparejados al cambio no se institucionalizan, surgen las dudas del individuo y de los propios líderes, triunfando el relativismo como medida para evitar el conflicto, amortiguando de esa forma la pugna entre los viejos y los nuevos valores.

Ese conflicto de valores como consecuencia del cambio continuo afecta directamente a los objetivos y a las metas de cada grupo social y por ende, a los de las instituciones y organizaciones. Ese relativismo genera una sensación de anomia (estado de confusión en un grupo o sociedad sometida al antagonismo entre sistemas de valores, que da por resultado

---

(3) MERTON K., Robert: *Teoría y estructuras sociales*.

un cierto grado de inquietud y la sensación de separación del grupo), pudiendo generar conductas divergentes de acuerdo con la tipología de Robert Merton.

Una manifestación de esa conducta es la innovación, que tiene lugar cuando la importancia concedida al éxito colectivo o individual invita a utilizar medios institucionalmente proscritos pero considerados eficaces. El individuo rechaza las prácticas institucionales pero conserva las metas. Un ejemplo es el *carrerismo*. Este vocablo inglés se define como el deseo de ser, más que el deseo de hacer. En este caso, el individuo subordina los códigos de conducta o los códigos éticos de su organización al éxito personal. Esto puede ocurrir, bien por no tener adecuadamente interiorizado el código ético de la organización, bien porque existe confusión sobre la validez de ese código, o bien, simplemente, porque la organización alienta, consciente o inconscientemente, ese tipo de actitudes.

Otra forma de conducta es el ritualismo. Ante la frustración por no alcanzar las metas impuestas por las organizaciones, el individuo las abandona y se aferra estrechamente a las rutinas de las normas institucionales. En definitiva, es el modo de adaptación para buscar en forma individual un escape privado ante el miedo y la frustración por no alcanzar los objetivos dentro de un grupo social, ciñéndose lo más estrechamente posible a las rutinas seguras de las normas institucionales.

Ese es el caso contrario a la innovación. Los códigos éticos existentes en las organizaciones o en determinadas profesiones no son un fin en sí mismos, más bien son un medio para mejor asegurar el fin o la misión de la organización. Un ejemplo evidente es la disciplina en la institución militar. La disciplina es un valor instrumental que se considera clave en el funcionamiento de los ejércitos en aras al cumplimiento de las misiones a ellos asignadas. Sin embargo, algunos miembros de esta institución, por las diferentes razones aludidas anteriormente, pueden transformar la disciplina en un valor final. Esto evidentemente crea una disfunción y puede llegar ser un conflicto.

Retraimiento es un comportamiento más agudo, que consiste en el abandono tanto de los objetivos de la organización como de las prácticas institucionales encaminadas hacia la consecución de los objetivos o metas.

Finalmente, el caso más extremo y también menos frecuente sería la rebelión, que lleva a los individuos a pensar y tratar de poner en práctica una estructura social nueva, es decir, muy modificada. Lo que supone un

cambio de las metas y las normas existentes por ser consideradas como puramente arbitrarias.

## **Lo militar y el cambio**

Nos hallamos en el segundo decenio del siglo XXI, en una sociedad, al menos dentro de los países desarrollados, cada vez más global, compleja, moderada –alejamiento de las posiciones extremas en todos los ámbitos–, con un importante relativismo cultural, ético y científico, altamente secularizada, donde reina la supremacía del individualismo –entendido como la preponderancia del hombre como ser portador de unos derechos y deberes inalienables frente al Estado– y con cambios vertiginosos.

Lo militar, entendiéndolo, está sometido, como cualquier otra organización y profesión, a la influencia del entorno y, esto se refleja en cambios internos. Los cambios, tanto en la organización como en el ejercicio de la profesión militar, pueden ser origen de disfunciones, ambivalencias y, llegado el caso, también de conflictos.

El análisis de la profesión militar tiene que abarcar dos vertientes diferenciadas pero interrelacionadas: la evolutiva y la situacional. No se puede llegar a comprender la realidad presente sin entender los factores evolutivos que la han configurado.

El proceso evolutivo de la profesión militar es un reflejo de los cambios de la sociedad y de la organización militar. Los cambios de primer nivel son las transformaciones que se llevan a cabo en la sociedad bajo el impacto de las fuerzas sociales, culturales, tecnológicas, económicas y políticas. El segundo nivel, es la transformación que se desarrolla en el propio seno de la institución militar, tales como nuevas misiones, cambios en las estructuras, transformaciones debido a la tecnología, desarrollos legislativos, etc.

El nacimiento de la profesión militar fue el resultado de dos elementos claves: uno, el comienzo del Estado-Nación que llevó parejo la formación de ejércitos permanentes; y el otro, la tecnología, que exigía una mayor capacitación de sus miembros. A partir de éstos, otros factores sociales han ido configurando la profesión militar. Así pues, los cambios que se originan en la sociedad o en el seno de las organizaciones militares tienen su reflejo en la profesionalización militar, tanto en lo referente a sus

conocimientos técnicos, valores y perspectivas como a las conductas que se consideran imprescindibles para el ejercicio de la profesión militar y en cumplimiento de las misiones encomendadas a la organización desde la sociedad a la que sirven.

El progreso tecnológico ha sido el motor principal de cambios en las sociedades a lo largo de la historia y la organización militar, como cualquier otro grupo social, no es una excepción. Su fin último es alcanzar la misión asignada con las capacidades disponibles, ya sean humanas, técnicas u organizacionales. La institución militar ha sido y es una variable enormemente dependiente del tipo de armas disponibles. La disposición táctica, los criterios organizativos y el entrenamiento, siempre giran alrededor de los sistemas de armas que emplean.

La adquisición de nuevas tecnologías no sólo supone el hecho de poseer un sistema de armas sofisticado, también implica un intercambio de ideas entre ciertos sectores civiles y militares en distintos campos técnicos y organizativos. La apertura a las nuevas corrientes organizativas y la posibilidad de observar e introducir métodos de trabajo de las empresas civiles, han sido y siguen siendo importantes promotores de cambio en la organización militar.

Se puede afirmar que la tecnología tiene una gran influencia sobre el profesionalismo militar. Los avances tecnológicos liberan posibilidades humanas que necesariamente operan sobre las convicciones más arraigadas de los integrantes de la milicia. La tecnología ha influido también en el desarrollo del profesionalismo y consecuentemente en el estilo de mando y liderazgo. No es menos cierto que el aumento del profesionalismo, a su vez, influye en las perspectivas sociales e ideológicas de los militares profesionales.

El avance, por ejemplo, de la tecnología requiere equipos de trabajo muy maduros, donde cada miembro tiene unas importantes cuotas de poder basado en el conocimiento. En esta situación, el estilo de mando debe ser coherente con esta realidad. Por tanto, el mando no puede cumplir eficientemente su misión por medio de una autoridad predominantemente autocrática. El jefe debe ejercer su autoridad en un estilo de mando más participativo. Ello significa mayor confianza en el equipo, delegación de autoridad, persuasión y comunicación.

La introducción de tecnologías en los ejércitos se ha ido convirtiendo en una rutina, y los cambios estructurales en la organización han sido más

frecuentes. Para que la rutina del cambio no suponga un trauma es necesario promover en la organización militar una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. Aun así, y éste es el argumento principal expuesto a lo largo de este capítulo, esos cambios llevan consigo una mutación de valores aunque, por otro lado, existen un conjunto de los mismos, representado por el código moral, que se consideran imprescindibles para asegurar las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas.

Otro cambio que ha afectado a lo militar, han sido las nuevas misiones asignadas a las Fuerzas Armadas como consecuencia del nuevo orden mundial sobrevenido al finalizar la guerra fría. La sociedad internacional como respuesta a los nuevos peligros para la paz mundial y regional consideró que las Operaciones de Apoyo a la Paz (OAP) contribuirían a proyectar estabilidad. Ello significó un importante cambio en la organización militar al ampliar sus misiones y actuar en un marco multinacional. A su vez, este cambio también tuvo un importante impacto en la profesión militar. Esto ha sido todavía más evidente en el caso de España.

Con el fin de dar un adecuado marco legislativo a las OAP, se modificaron leyes y normas nacionales para dar cabida a la participación de las fuerzas militares en toda la gama operaciones de mantenimiento de paz. La Ley Orgánica 5/2005, de la Defensa Nacional, recogía por primera vez estas Operaciones y el procedimiento para autorizar la participación española, así como el compromiso de establecer las reglas de comportamiento de los militares españoles, mandato que fue recogido en la Ley 39/2007 de la Carrera Militar y en el Real Decreto 96/2009 de Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Las Fuerzas Armadas han experimentado cambios estructurales y orgánicos para dar respuesta a las necesidades de planificación, operativas y logísticas de estas misiones de carácter multilateral. Igualmente se ha elaborado un nuevo cuerpo doctrinal para guiar las acciones de la fuerza militar en OAP, en coherencia con el resto de las Fuerzas Armadas de los países miembros de las organizaciones bajo cuyo mandato despliegan.

Por otro lado, las actividades que se llevan a cabo, especialmente en los periodos posconflicto, exceden de los cometidos considerados tradicionalmente militares, tales como la ayuda humanitaria, construcción de infraestructuras de los países en conflicto, asistencia sanitaria, ayuda a la gobernanza del Estado, etc. En la mayoría de las veces, esos cometidos se asignan a las fuerzas militares desplegadas en el área de operaciones

para cubrir las deficiencias de otras organizaciones o instituciones internacionales o locales.

Como consecuencia de la experiencia acumulada en los últimos años en la participación de las Fuerzas Armadas en todo el proceso del conflicto: prevención, gestión y construcción de la paz, lo conjunto y lo combinado se ha puesto en valor, tanto en lo que se refiere a las estructuras, como a la doctrina, planeamiento y conducción de las operaciones.

Lógicamente, las nuevas misiones también requirieron adaptar los planes de estudios de la enseñanza militar y los programas de entrenamiento. En los planes de instrucción de las unidades cada vez se dedican más tiempo al entrenamiento de este tipo de operaciones, en detrimento, en ocasiones, del esfuerzo dedicado a las misiones clásicas. Las actividades en apoyo a la población civil, no estrictamente de carácter militar, también forman parte de esas enseñanzas.

Este tipo de operaciones necesita sistemas de armas, material y equipamiento adecuados a los nuevos cometidos. Medios de proyección estratégica, vehículos con un alto nivel de protección, helicópteros, equipos con capacidad para ser desplegados en un corto espacio de tiempo, escalones médicos avanzados, etc. Es más, la mayoría de estos medios ocupan las primeras prioridades en la determinación de necesidades por parte de los mandos de las Fuerzas Armadas.

Las OAP sirvieron de punto de encuentro entre la sociedad y sus Fuerzas Armadas, algo que empíricamente es un hecho en el caso de España. Las Fuerzas Armadas han ganado legitimidad a los ojos de los ciudadanos. El alto prestigio del que gozan actualmente las Fuerzas Armadas españolas, por parte de sus ciudadanos, es debido principalmente al papel que las Fuerzas Armadas están llevando a cabo fuera del territorio nacional. Es más, los ciudadanos consideran que las Fuerzas Armadas, gracias a las OAP, contribuyen a la acción exterior del Estado y a aumentar el prestigio de España.

La participación de las Fuerzas Armadas en misiones para contribuir a la paz mundial y a proyectar estabilidad ha calado, por tanto, en la población española y ha servido para eliminar, en gran parte, las reticencias históricas hacia sus Ejércitos y Armada.

Finalmente, las OAP influyen en la profesión militar, pues la doctrina, la planificación y el entrenamiento de estas operaciones forman parte de

las enseñanzas militares en todas sus modalidades. También este tipo de Operaciones están aportando una importante experiencia personal y profesional. Por tanto, sin lugar a dudas, los valores aparejados a las OAP forman parte de la estructura social de los militares en la actualidad.

Un cambio reciente en términos históricos pero con gran repercusión en el conjunto de la institución militar en España, fue la transición de un modelo de Fuerzas Armadas mixto por otro *totalmente profesional*. Ello se debió fundamentalmente, por un lado a una demanda social y, por otro lado a necesidades operativas de las Fuerzas Armadas.

La adopción de un modelo de Fuerzas Armadas profesional, tuvo, en primer lugar, una incidencia en las relaciones Sociedad-Fuerzas Armadas, ya que se liberó la presión social hacia la institución militar con motivo de la supresión del servicio militar y esto permitió unas relaciones más fluidas entre la Sociedad y sus Fuerzas Armadas. La mala imagen del servicio militar afectaba a la percepción que los ciudadanos tenían de lo militar en España.

En segundo lugar, esta medida favoreció las reticencias de los ciudadanos para enviar fuerzas militares allende de las fronteras nacionales, para llevar a cabo diversos tipos de operaciones en el marco de las OAP, ya que todos los militares eran profesionales, incluidos los de tropa y marinería.

En tercer lugar, se concedió, en términos prácticos, más atención a las políticas encaminadas a mejorar la conciencia y «cultura de Defensa», ante el riesgo que suponía que la Defensa Nacional pudiera ser percibida como un asunto de unos pocos, los militares.

El ejército profesional estrechó la base de reclutamiento, en términos prácticos, al disminuir la representatividad social y territorial, así como el nivel de estudios de los militares profesionales de tropa y marinería. Mayoritariamente estos militares ingresaban en las Fuerzas Armadas como un medio para asegurar su vida. La motivación vocacional quedaba principalmente reducida a los oficiales.

Un ejército sobre una base de reclutamiento fundamentalmente vocacional contribuye en mayor medida al éxito del cumplimiento de las misiones asignadas. Aquellos que ingresan por vocación, implícitamente aseguran que existe una socialización anticipadora con los valores de grupo de referencia y consecuentemente, será más fácil instruirlos en el código ético propio de la profesión militar. También la vocación genera

un mayor compromiso, y por tanto, está menos sujeta a las oscilaciones del mercado laboral.

Si se quiere unos militares profesionales moralmente coherentes con el código ético que representa las *Reales Ordenanzas*, los mecanismos de socialización son más importantes que antaño. Esta situación se hizo todavía más heterogénea cuando se aprobó el reclutamiento de extranjeros en las Fuerzas Armadas españolas procedentes de determinados países y bajo ciertas condiciones. Teniendo en cuenta lo anterior, los elementos para motivar al personal también debieron adaptarse a la nueva realidad, incluyendo aspectos como el lenguaje a emplear por parte de los mandos.

La disminución de efectivos como consecuencia del nuevo modelo de Fuerzas Armadas, implicó que los destinos de los militares profesionales de tropa y marinería se concentraran principalmente en unidades operativas. Las carencias de personal en otras áreas dentro de las Fuerzas Armadas se subsanaron por medio de la contratación de servicios a empresas civiles. La *externalización* de servicios se convirtió, pues, en una rutina en las Fuerzas Armadas. Es este hecho ha supuesto que lo militar ha importado no solo servicios, sino también metodologías de trabajos del mundo civil y los valores aparejados.

El modelo profesional de Fuerzas Armadas afectó a las estructuras de los ejércitos, al régimen interno e incluso al estilo de mando. En el caso de la enseñanza, la formación general y específica se concentró en los centros de enseñanzas, liberando a las unidades de la instrucción militar básica durante el proceso de reclutamiento. En la medida que estos profesionales de tropa y marinería han ido ganando conocimiento y experiencia, es decir, madurez, el estilo de mando en las Fuerzas Armadas también ha cambiado, pasando de un estilo preponderantemente autocrático a otro más consultivo o participativo.

## **Ambivalencias versus conflictos en lo militar**

### *Institucionalismo versus ocupacionalismo*

¿Cuál es el modelo de profesión militar más adecuado para que las Fuerzas Armadas puedan cumplir eficazmente sus cometidos? Janowitz considera que:

«Las especiales características de la organización militar son el resultado de sus fines, es decir, la gestión de los instrumentos de violencia» (4).

Siguiendo el pensamiento de Janowitz, la institución militar ha ido paulatinamente ampliando sus misiones, tales como diplomacia de defensa, ayuda humanitaria, OAP, apoyo a la reforma del sector de la defensa a ejércitos de terceros países, etc., todo ello sin abandonar las misiones tradicionales. El papel protector de las Fuerzas Armadas se ha incrementado así como el uso mínimo de la fuerza. Como consecuencia de lo anterior y de los grandes cambios sociales, se han reducido las diferencias entre las organizaciones civiles y las organizaciones militares.

Se puede afirmar que la organización y la profesión militar, en la actualidad y probablemente en el futuro, se mueve en un *continuum*. En un extremo se encontraría lo que Moskos denominó «institucionalismo» —el *ethos* militar estaría formado por los valores que se establecen, en el caso español, sobre todo en las *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*, aunque no solamente— y, en el otro extremo, se hallaría el modelo «ocupacional», equivalente a una organización de formato civil con valores propios del mercado. De esta forma se puede observar que en la organización militar y en su profesión se establece una dialéctica donde según las circunstancias, las Fuerzas Armadas se desplazan hacia un lado o hacia al otro. La convivencia de ambos modelos en la organización militar es generadora bien de conflictos o bien de ambivalencias.

Los diferentes investigadores de lo militar, desde Hutchinson, Walter y Huntington hasta Lang, Janowitz, Lippert, Kourvetaris o Moskos, consideran que la organización y la profesión militar requieren unas especiales características que se deben reflejar en su estructura organizativa y en el código ético de la profesión. A este respecto, Huntington señala que lo que distingue al militar de otros profesionales es:

«El sentido de su misión, de la Historia y de la Nación» (5).

Janowitz subraya que la organización militar tiene que tener unas características especiales porque es:

«La única responsable de preparar y gestionar la guerra y el combate.»

---

(4) JANOWITZ, Morris: *El soldado profesional*, p. 98, Ministerio de Defensa, Madrid, 1990.

(5) HUNTINGTON, Samuel P.: *The rise of the military profession in western society*.

La persistencia del «espíritu de combate» es lo que mantiene las barreras entre lo civil y lo militar, según Janowitz. En caso de no existir ese carácter diferencial, la organización militar desembocaría en una empresa técnica. Sin embargo, la persistencia del espíritu de combate, y su correlato de capacidad letal, es lo que mantiene ciertas características distintivas entre otras profesiones y la militar. El desarrollo de un enfoque racional de todo lo que supone innovación no puede suplantar a la disposición incondicional para afrontar el peligro con riesgo personal, y con el riesgo de dar órdenes que ponen vidas en extremo peligro, que es la esencia del espíritu castrense. Esa disposición se refleja en todas y cada una de las misiones asignadas en las Fuerzas Armadas, desde las nuevas misiones hasta los conflictos bélicos y la guerra.

Moskos, quien elaboró la teoría institución-ocupación, considera que unas Fuerzas Armadas institucionales son más eficaces que las ocupacionales por tres aspectos fundamentales (6), al que, según mi opinión, habría que agregar un cuarto:

1. *Ejecución en la misión.* La identificación institucional genera mayor compromiso organizativo y mejores resultados que los ocupacionales. Las Fuerzas Armadas requieren de sus miembros un cierto comportamiento que nunca puede servir a intereses individuales, al menos en un sentido estrictamente económico. La integración de los valores institucionales dentro del individuo, implica una serie casi ilimitada de definiciones de tareas y de formas de desarrollarlas. A la inversa, la lógica del *ocupacionalismo* consiste en establecer límites para cada tarea y en crear estándares para su ejecución que, de cumplirse, suponen una adecuada actuación.
2. *Motivación.* En la concepción institucional la motivación tiene una recompensa intrínseca (obedece a valores personales y trascendentes) y en el ocupacional, la recompensa es extrínseca (sigue un comportamiento basado en fundamentos económicos). Ambos no son independientes, el problema de la recompensa extrínseca es que llega a crear un comportamiento que no se mantendrá en el futuro salvo a cambio de recompensa extrínsecas todavía mayores e incluso, la motivación por recompensas extrínsecas puede debilitar las intrínsecas.
3. *Responsabilidad profesional.* El *ocupacionalismo* reduce las funciones militares a términos económicos, la decisión final sobre la organiza-

---

(6) Moskos, Charles C. y Wood, Frank R.: *Lo militar: ¿más que una profesión?*, Ministerio de Defensa, Madrid, 1991.

ción y el personal militar atañe a los analistas de coste-beneficio; las decisiones ya no corresponden a la profesión militar. El enfoque institucional, por el contrario nunca pierde de vista la excepcionalidad de la organización militar en una sociedad democrática.

4. *Inestabilidad organizativa*. Cuando los militares tengan una tendencia fundamentalmente ocupacional, el ingreso, así como la permanencia en la institución militar, estarán condicionados por la ley de la oferta y de la demanda. En caso de que haya una gran demanda de mano de obra en el mercado, los ejércitos se descapitalizarán y, por otro lado, será difícil reclutar al personal con el perfil adecuado. Además, cuando las tareas exijan un alto riesgo, la profesión militar puede ser menos atractiva. Por el contrario, cuando los profesionales militares se rigen por valores institucionales, tales como vocación de servicio a los demás o patriotismo, los vaivenes del mercado laboral tendrán un efecto menor en lo militar.

Ese *continuum* ocupación-institución persistirá en la institución militar. La organización militar como se ha visto no es un sistema cerrado y está sujeto a cambios. Los principales cambios se originan, muchas veces, con motivo de la innovación tecnológica y, consecuentemente, eso implica importar los valores aparejados a esos cambios. La manera de evitar el conflicto es que lo militar sepa jerarquizar esos valores. Es decir, la introducción de determinados valores puede ser útil y necesaria siempre y cuando que no reemplacen a los institucionales.

Si todos están de acuerdo que unas Fuerzas Armadas con una tendencia institucional son más eficaces que las ocupacionales, ¿por qué el *ocupacionalismo* sigue existiendo? Las razones son varias. En tiempos prolongados de paz, existe una fuerte presión para que lo militar adopte un formato próximo a las organizaciones civiles. En este sentido, John Downey, escritor británico sobre temas de gestión en el ejército indica que:

«El ejército tal vez vaya inmediatamente detrás de la religión; en cuanto a que, en tiempos de paz, debe poner en duda sus principios y sus creencias; no así en tiempo de guerra en el que los militares necesitan una doctrina fácilmente interpretable» (7).

Cuando un Estado es derrotado en una guerra o en una intervención armada, suele haber un proceso de revisión para determinar las causas y los factores que les ha llevado al fracaso. Este el caso de Estados

---

(7) DOWNEY, J. C. T.: *Management in the Armed Forces: An Anatomy of the Military Profession*, p. 61, editorial McGraw-Hill, Londres, 1997.

Unidos como consecuencia de la derrota de Vietnam. Una de las principales conclusiones de ese proceso de revisión en Estados Unidos, fue que sus Fuerzas Armadas habían adoptado pautas fundamentalmente ocupacionales en el periodo comprendido entre la guerra de Corea y la de Vietnam, y ello había creado un menor compromiso por parte de sus miembros. Por tanto, había que volver a unas Fuerzas Armadas presididas por valores institucionales.

En segundo lugar, el giro al *ocupacionalismo*, puede deberse a la historia reciente del país y de sus ejércitos. Cuando lo militar ha desempeñado un papel sobredimensionado en la estructura del Estado, ha sido un importante grupo de presión y, a veces, ha dado apoyo a un régimen autoritario o dictatorial, se considera que unas Fuerzas Armadas institucionales puede ser un obstáculo para llevar a cabo un proceso de transición hacia un sistema democrático. La transformación de unas Fuerzas Armadas institucionales por otras de carácter ocupacional se considera que facilitará el proceso general de un Estado hacia la institucionalización de la democracia, incluso a pesar del hecho de que las Fuerzas Armadas pudieran perder eficacia desde el punto de vista técnico-militar.

En tercer lugar, cuando no se entiende bien la naturaleza de lo militar, su ceremonialismo, sus tradiciones, su cultura organizativa y estilos de liderazgo pueden ser vistos desde fuera como obsoletos, transmitiendo la impresión de una institución anclada en el pasado. Muchas veces, esa percepción no sólo viene del exterior, sino también de ciertos sectores internos de lo militar. Una mala interpretación de lo que es modernización o simplemente no ser consciente de la importancia de la cultura militar en apoyo al cumplimiento de las misiones de la organización militar, conduce a introducir reformas organizativas que llevan al *ocupacionalismo*.

Esta dialéctica ocupacional-institucional crea tensiones, tanto en el ámbito de la organización como de la profesión militar. La primera ambivalencia es de carácter individual. Cuando los militares profesionales han sido educados en uno de esos dos modelos, cada vez que se produce un desplazamiento del uno al otro, se origina un conflicto individual, pues los valores apprehendidos no son coherentes con los dominantes en ese momento.

La segunda ambivalencia surge dentro de la organización. Cuando en las Fuerzas Armadas coexisten profesionales con distintos valores, unos con valores ocupacionales y otros con valores institucionales, se crea una ten-

sión porque el compromiso, la motivación, la responsabilidad profesional e incluso el lenguaje a emplear para el cumplimiento de las actividades de la institución militar difieren en el grado y en el enfoque. Esta situación se percibe claramente cuando se ejerce el mando. A través del mismo se puede observar la mayor implicación de aquellos que ingresaron en la profesión militar por un carácter vocacional y su conducta está regida por valores principalmente institucionales con respecto a aquellos para los que la profesión es un medio de vida.

### *Aislamiento versus apoyo social*

Como se pretendido reflejar a lo largo de este capítulo, lo militar no es un sistema cerrado y está sometido a la influencia de los cambios sociales. Ortega y Gasset decía a este respecto que:

«Lo importante es que el pueblo advierta que el grado de perfección de su ejército mide con pasmosa exactitud los quilates de la moralidad y *vitalidad* nacionales» (8).

En la medida que las organizaciones militares son más permeables al exterior y sus profesionales tienen, ante todo, una vocación de servicio a la nación, son más sensibles a las actitudes de los ciudadanos hacia la organización y la profesión militar.

Hasta la Revolución Francesa, los cuadros de oficiales de los ejércitos estaban compuestos exclusivamente por nobles, se entendía que los cometidos de la nobleza eran los únicos aptos para ejercer el oficio de oficial, esta creencia estaba fundamentada en que éstos poseían unos valores y una educación muy próxima al perfil ideal del oficial.

El triunfo de la burguesía en el siglo XVIII vino acompañado de una mayor movilidad social, de un descenso de la nobleza, del incremento de los efectivos de los ejércitos –el ejército pasó a ser el pueblo en armas– y de mayores oportunidades de acceso a la educación por parte de las distintas clases sociales. Esto significó que la base de reclutamiento de los oficiales de los ejércitos de la época se amplió. No obstante, fueron los hijos de la burguesía los que ingresaron en las academias militares para alcanzar un prestigio social que se otorgaba por el hecho de pertenecer al cuerpo de oficiales y se negaba a la burguesía *per se*.

---

(8) ORTEGA Y GASSET, José: *España invertebrada*, editorial España, 2006 (1921).

En la medida que los criterios para acceder a las Fuerzas Armadas se han ido basando exclusivamente en la igualdad de oportunidades y en el mérito personal y, además, la profesión militar ha dejado de ser la única fuente para alcanzar reconocimiento, la base principal de reclutamiento para ser oficial, al menos en España, es la clase media. Por otro lado, el prestigio de lo militar se ha convertido cada vez más en una variable dependiente de las actitudes de los ciudadanos materializada por medio de la opinión pública hacia las Fuerzas Armadas y a la profesión militar.

En todas las profesiones que tienen una vocación de servicio a la sociedad, la autoestima y la autoimagen de sus profesionales dependen, en gran parte, de la percepción que poseen los ciudadanos y la opinión hacia esas ocupaciones.

Como señala Wright Mills y Gerth en el libro: *Carácter y estructura social*: «Las profesiones tienen una cuota esperada de prestigio dentro de la sociedad donde se desenvuelven» (9).

Por otro lado, el prestigio comprende dos vertientes, una la que pretenden los profesionales y otra la que otorgan los individuos. Si la pretensión coincide con la opinión de la sociedad el grado de autoestima será alto; en caso contrario, surge la ambivalencia: «sirvo a una nación donde sus ciudadanos no reconocen mi trabajo». Esto puede poner en marcha una serie de mecanismos de defensa, que pueden ir desde un paulatino aislamiento de la realidad, hasta una actitud pasiva o agresiva.

Este conflicto entre la demanda de apoyo social que precisa lo militar para aumentar su autoestima y la que otorgan los ciudadanos es fuente de ambivalencia y, lo seguirá siendo en el siglo XXI.

Esa ambivalencia puede ser mitigada a través del conocimiento. Todas las teorías sobre la formación y el cambio de actitudes sociales han puesto de relieve que, para que pueda haber evaluación de un hecho social, es condición indispensable que previamente exista información sobre dicho hecho. A partir de la obtención de la información se produce la reflexión por parte del individuo y, posteriormente, emite su propia evaluación, que no tiene que ser acorde con la fuente original del conocimiento. Cuando, por el contrario, no se conoce un asunto se está más sometido a los vaivenes de las modas y a crear ficciones en torno a él.

---

(9) GERTH, H. y WRIGHT, Mills C.: *Carácter y estructura social*, p. 298, editorial Paidós, Buenos Aires, 1971.

A través de conocimiento se pueden satisfacer las demandas de apoyo social por parte de las Fuerzas Armadas y de sus miembros con el fin de aumentar su prestigio social y autoestima profesional.

Actualmente, en España las Fuerzas Armadas son la institución mejor valorada. La puntuación que los españoles han otorgado a esta institución ha ido aumentando año tras año en los últimos dos decenios hasta alcanzar esa posición. Sin embargo, la profesión militar no goza del mismo reconocimiento. A la hora de valorar la profesión del militar de carrera y la del soldado profesional (10) en relación con otras ocho profesiones, ambas obtienen la misma puntuación y ocupan la última posición. Resultados similares se han obtenido en estudios anteriores.

La profesión militar plantea desde el punto de vista de la opinión pública ciertas disonancias. De los diferentes estudios llevados a cabo por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), se deduce que a pesar del hecho de que los españoles consideran que los militares están actualmente bien preparados para llevar a cabo los cometidos asignados, siguen pensando que es una profesión privilegiada, es decir, que recibe más que da. Aunque los españoles opinan que es una profesión vocacional; por otro lado, consideran que el valor más importante del militar es la preparación técnica, seguido de la disciplina y la responsabilidad.

La profesión militar, pues, también genera contradicciones y ambivalencias en la propia sociedad española según las variables socioeconómicas de los encuestados.

### **Conflicto *versus* coherencia**

Al principio de este capítulo, se indicaba que en un mundo en mudanzas y también apresurado, era necesario hacer una fotografía de la situación, por muy estática que ésta fuese, y reflexionar de dónde venimos, dónde estamos y a dónde queremos llegar. En este caso, esa reflexión se ha centrado sobre lo militar. También se ha analizado las posibles fuentes de conflicto del siglo XXI, tanto en la organización como en la profesión militar en relación con el entorno y en su ámbito interno. Esos conflictos muchas veces los hemos denominado ambivalencias, de una forma más técnica y quizás también para evadir la posible connotación negativa de la palabra conflicto.

---

(10) CIS: *La Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas (VIII)*, diciembre de 2009.

Los hechos demuestran que la sociedad no es una estructura perfectamente organizada, que vaya de lo simple a lo complejo, de lo banal a lo importante; y donde todos sus componentes están compuestos por elementos estructurales perfectamente ordenados. Hay que aceptar que la sociedad perfecta, como cualquier otro grupo social, está lejos de la realidad y además hay que ser consciente de ello; por tanto, tenemos que aprender a vivir con estas disfuncionalidades.

Las profesiones, y la militar no es una excepción, han sido y son fuentes de ambivalencias, tanto en relación con su propia naturaleza, con la sociedad en la que están inmersas y con la organización a la que sirven.

La institución militar es un instrumento al servicio del Estado que tiene a su cargo, en palabras de Janowitz: «la gestión de los instrumentos de la violencia», al menos la exterior. Sin embargo, la realidad actual nos informa que esa concepción de las Fuerzas Armadas se ha quedado obsoleta porque, como ya se ha dicho, el número de misiones de las mismas se ha ido ampliando. Para que la institución militar pueda hacer frente a las misiones tradicionales junto con los nuevos compromisos, es necesario poner mecanismos de profesionalización coherentes a las tareas a realizar.

La profesionalización militar significa la adquisición de unos conocimientos teóricos, técnicos generales y especializados; la socialización de los valores, normas y códigos éticos con el fin de regular la conducta de los militares en el ejercicio de sus funciones, aunque la transmisión de estas normas morales no es exclusiva de la profesión militar también es cierto, como indica Abrahamsson:

«Que esta profesión es la que más regula la conducta con excepción del clero» (11).

Y crear un alto grado de identificación entre sus miembros como consecuencia de un entrenamiento común y la aplicación de la mismas doctrinas y procedimientos.

Este trabajo se ha centrado en los conflictos como consecuencia de la tensión que se puede generar entre los existentes y los nuevos valores. La praxis diaria enseña que ese sistema de valores y normas, claves para cumplir las misiones, no son totalmente congruentes unos con otros,

---

(11) ABRAHAMSSON: *Military professionalization and political power*, SAGE Publications, Londres, 1972.

más bien se podría decir que existe una dialéctica permanente entre valores y contravalores, especialmente en los periodos de transición con ocasión de los cambios.

El militar del siglo XXI debe aceptar que el conflicto, o si se quiere la ambivalencia profesional, seguirá existiendo. También es cierto, que determinadas conductas no se pueden amparar al abrigo de este hecho social. En definitiva, el proceso de profesionalización debe servir, por un lado, para adquirir los valores profesionales y, por otro, para saber cómo mezclar las potenciales ambivalencias en un todo funcionalmente consistente. De no ser así, a lo largo del ejercicio profesional surgirán dudas y vacilaciones que pueden dar lugar a derivas que se alejen del código moral militar. Esto es fácil de decir, pero plantea un gran desafío el llevarlo a la práctica.

En este sentido, Janowitz apoya la tesis anterior, al señalar que:

«Al igual que en el pasado, el futuro de la profesión militar depende del equilibrio entre la estabilidad organizativa y la adaptación al rápido cambio tecnológico y político. Los mandos militares deben estar preparados para resolver o, más exactamente, vivir con una serie de dilemas» (12).

Existen ciertas recetas, desde el punto del autor de este capítulo, que pueden aminorar las ambivalencias aludidas. El relativismo conduce a la sensación de anomia en cuanto a valores se refiere. No se puede tratar el relativismo con más relativismo, más bien con determinación. Si sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar, será más fácil ser persistente para orientar conductas y estilos.

En este contexto la socialización es clave en la parte de la profesionalización que trata con la transmisión del *ethos militar*. Una forma de socialización es la que se lleva a cabo en las academias y centros de formación militar. La asimilación de valores, normas y códigos requiere más tiempo que las enseñanzas técnicas. El hecho que las enseñanzas de formación requieran regímenes académicos especiales, sólo se puede justificar por la necesidad de aplicar métodos que aseguren en lo posible la transmisión del *ethos militar* a los futuros profesionales de la milicia.

Si esto no se comprende y se da supremacía a la formación técnica, que incluso va más allá de conocimiento militar, *se está creando un déficit*

---

(12) JANOWITZ, Morris: *El soldado profesional*, p. 132, Ministerio de Defensa, Madrid, 1990.

que conducirá a una profesión ocupacional. El hecho que se impartan más materias técnicas que humanistas o de moral, por mencionar un ejemplo, no se debe entender como un fallo en el sistema de profesionalización. La transmisión del *ethos militar* se lleva a cabo por todos y en todas las actividades. Cualquier actividad, por técnica que sea, puede ser una buena ocasión para infundir los valores y principios necesarios en el ejercicio de la profesión militar. Por esto es importante que aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir los sistemas de enseñanzas y los que deben ejecutarlos, tengan una visión compartida de la importancia de la socialización de valores con el fin de dirigir sus esfuerzos en la misma dirección.

En este trabajo también se ha intentado demostrar que lo militar no es un sistema cerrado y los grandes cambios sociales afectan a la organización y terminan moldeando la profesión militar. Todos los valores asociados a estos cambios, de una manera u otra, son absorbidos por los profesionales de la milicia.

El gran reto es establecer una estructura social donde esos valores se jerarquicen, discerniendo entre valores finales e intermedios. Los militares, especialmente los mandos, pueden aceptar las técnicas y la metodología de la empresa civil y sus valores asociados, pero éstos deben ocupar un orden adecuado en esa estructura social de lo militar. La organización militar requiere que sus profesionales, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen, guarden un equilibrio entre el militar heroico (representa el más alto escalón del *ethos militar*), el técnico y el gestor. La falta de ese equilibrio crea disfunciones y a su vez es origen de conflictos.

Otro aspecto a considerar en el proceso de transmisión de valores es la resocialización, es decir, el proceso de mantener vivos tanto en la organización como en los individuos los valores que han sido institucionalizados en las primeras etapas de la profesión militar. Todo aquello que no se cultiva termina perdiéndose. Cuando esa resocialización no se lleva a cabo adecuadamente a través de actividades conducentes a reafirmar la cultura militar, crea duda entre sus miembros y también conflictos y, por tanto, son más vulnerables a los contravalores.

Las organizaciones militares son ellas mismas, en numerosas ocasiones, las generadoras de conflictos, porque emiten señales contradictorias con respecto al código ético que debe iluminar la conducta, tanto de la institución como de la profesión. Los continuos cambios y la premura de lo

inmediato desnortan a las organizaciones. Esto crea continuas ambivalencias profesionales que minan la voluntad de los profesionales para seguir los códigos éticos, pudiendo llegar a creer sus miembros que ciertos atajos facilitan el éxito personal.

En el año 1985 se celebró una Conferencia Internacional sobre Tendencias Institucionales de la Organización Militar en la Academia de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos. El objetivo de la misma era actualizar la utilidad de la tesis institución-ocupación en la institución militar. Las principales conclusiones fueron que una organización militar para ser eficaz en el cumplimiento de sus misiones debería estar:

- Centrada en la nación, no en la organización.
- Centrada en la misión, no en la carrera.
- Centrada en el grupo, no en el individuo.
- Centrada en el servicio, no en el trabajo.

Éste es el reto, si lo militar, entendiendo por ello la organización y la profesión militar, es capaz de seguir esta receta, sus ambivalencias y conflicto en el futuro serán menores y ello redundará en la eficacia de las Fuerzas Armadas.