

ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LOS CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZATIVA CONTEMPORÁNEA DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS¹

SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF CHANGES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE SPANISH ARMED FORCES

María Gómez-Escarda, Universidad Rey Juan Carlos, España

E-mail: maria.gomez@urjc.es

Jaime Hormigos-Ruiz, Universidad Rey Juan Carlos, España

(jaime.hormigos@urjc.es)

Rubén J. Pérez-Redondo, Universidad Rey Juan Carlos, España

E-mail: rubenjose.perez@urjc.es

Resumen: En nuestra sociedad, la interacción creciente entre las Fuerzas Armadas y la sociedad civil exige un importante esfuerzo de readaptación de los ejércitos a las circunstancias actuales, lo que se traduce en un incremento de la sensibilización respecto a los problemas sociales y una adaptación continua a las transformaciones del entorno. La presente investigación expone, en primer lugar, los principales cambios que se están produciendo en la forma de entender la cultura militar contemporánea, analizando su composición, sus funciones básicas, y su imagen dentro de la sociedad. En segundo lugar, intenta demostrar que la cultura de defensa evoluciona al mismo ritmo que lo hace la sociedad, deshaciéndose e incorporando nuevos elementos a medida que el entorno donde opera se hace más complejo buscando una adaptación que la dote de funciones sociales específicas que hagan de las Fuerzas Armadas una organización clave dentro de los contextos sociales contemporáneos. Finalmente esta investigación aporta datos básicos que nos permitan acercarnos a la comprensión del mundo militar desde los presupuestos de la sociología de las organizaciones.

Palabras clave: Fuerzas Armadas, Sociología, Organizaciones, Cultura de defensa, Cambio Social.

Abstract: The increased interaction between the Armed Forces and the civil society in our society requires the readaptation of the current circumstances. It means an increased awareness of social problems and continuous

¹ Recibido: 29 /09/2014 Aceptado: 08/01/2015 Publicado: 20/01/2015

adaptation to changes in the environment. This paper research describes changes occurring in the way we understand contemporary military culture, analyzing their composition, basic functions, and its image in society. Secondly, it tries to show that defense culture evolves at the same pace as society, removing and incorporating new elements as the environment in which it operates becomes more complex. Finally, this study provides data to understand military organizations from the viewpoint of the theories of the sociology of organizations.

Keywords: Armed Forces, Sociology, Organizations, Defense culture, Social change.

INTRODUCCIÓN

La expansión de las organizaciones es una de las características de la sociedad contemporánea. En nuestra sociedad las organizaciones formales satisfacen una enorme variedad de necesidades que determinan la vida de cada uno de nosotros. Esta expansión, que se produce tanto en el ámbito de actuación, pasando de ubicaciones locales a dimensiones globales, como de forma, pues inicialmente respondieron a la necesidad de regular relaciones primarias para establecerse, en la actualidad se refleja en complejos sistemas de relación que abarcan tanto relaciones primarias y secundarias para alcanzar la forma de organizaciones multidimensionales. Nos encontramos dentro de una sociedad donde el comportamiento organizativo es omnipresente, afectando a casi todos los aspectos de la existencia humana: nacimiento, crecimiento, desarrollo, educación, trabajo, relaciones sociales, salud e incluso muerte². La modernidad, en todas sus vertientes, la búsqueda de libertad, el pluralismo, la democracia, el asociativismo, la industrialización y el desarrollo económico o la globalización han forjado una sociedad organizacional cada vez más compleja.

En este contexto de crecimiento organizativo, resulta complicado definir esta configuración social que está en continuo cambio y evolución, adaptándose día a día a las nuevas necesidades sociales que van estructurando y modificando su composición y ámbito de actuación para ponerla en relación con las demandas e intereses de la sociedad. Un primer intento de definición nos lleva a establecer que las organizaciones son elementos complejos con unos objetivos en evolución y con un carácter propio. Aparecen en nuestra sociedad como verdaderas formas de coordinar las actividades de los grupos humanos. Desde esta perspectiva, una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones y en una división del trabajo³. Además, podríamos matizar afirmando que una organización nace en el momento preciso en que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos a través de la disposición de roles concernientes a una categoría de miembros de la colectividad y que se fundan en un sustrato material (reglamentos, instalaciones, técnicas, oficinas, etc.)⁴. Podemos ir más allá e indicar que las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación,

² RITZER, George, (2008) *La McDonalización de la sociedad*, Madrid, Popular.

³ KRIEGER, Mario, (2001) *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Madrid, Prentice Hall, p. 4.

⁴ VALERO MATAS, Jesús A., (Coord.) (2005) *Instituciones y Organizaciones sociales*, Madrid, Thomson, p. 6.

fijación de objetivos, producción y reparto de bienes y servicios, seguridad, etc) cuyos fines están determinados con relativa precisión, lo que supone una primacía conceptual de los objetivos racionalmente propuestos y socialmente aceptados, de la planificación sobre todo de jerarquía y división de funciones y de la formalización⁵.

Debemos pensar en las organizaciones como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Con su desarrollo, las organizaciones sociales han adquirido poder e influencia en la vida social. Ahora bien, no todas presentan las mismas características, sino que se diferencian según el sistema de valores que las legitima. Es por eso que para comprender el funcionamiento de una organización es necesario estudiar su cultura y su relación con la sociedad donde lleva a cabo sus principales funciones.

En este sentido, las Fuerzas Armadas, como tal, responderían a la definición de organización formal compleja que usa reglas específicas y el principio de jerarquía para lograr la eficiencia en su gestión. Actualmente, la interrelación entre el Ejército y la sociedad civil es cada vez mayor, lo que está suponiendo un gran esfuerzo de readaptación de los ejércitos a las circunstancias actuales. Estos cambios recientes de las Fuerzas Armadas occidentales manifiestan dos características fundamentales que implican una apertura importante respecto a la visión que se tenía tradicionalmente de los militares. Por un lado, se produce un incremento de la sensibilización respecto a los problemas sociales y a los valores relacionados con la igualdad de oportunidades y los derechos de los ciudadanos, y, por otro lado, se produce un cambio racional y una adaptación a las transformaciones del entorno⁶.

Según queda establecido en las Reales Ordenanzas de 2009⁷, la función del militar se establecerá en base a cubrir necesidades sociales específicas, de tal forma que ejercerá funciones operativas, técnicas, logísticas y administrativas en el desempeño de sus cometidos para la preparación y empleo de las unidades militares en cumplimiento de las misiones encomendadas. De acuerdo con la necesidad de adaptarse a los principios básicos que configuran nuestra sociedad, la organización militar exige que sus miembros tengan una sólida formación moral, intelectual, humanística y técnica, un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física, que los capaciten para contribuir a la eficacia de las Fuerzas Armadas y faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos.

A lo largo del presente artículo se exponen los principales criterios que definen la cultura militar contemporánea en España, analizando su composición y aplicación dentro de la organización militar, así como sus funciones básicas dentro de la sociedad. Intentaremos demostrar que la cultura de defensa evoluciona al mismo ritmo que lo hace la sociedad, deshaciéndose e incorporando nuevos elementos a medida que la sociedad donde opera se hace más compleja buscando una adaptación que la dote de funciones sociales específicas que hagan de las Fuerzas Armadas una organización clave dentro de los contextos sociales contemporáneos. El objetivo último que nos proponemos es hacer del mundo de las organizaciones militares algo más entendible dentro del ámbito de la sociología de las organizaciones.

⁵ LUCAS MARÍN, Antonio y GARCÍA RUIZ, Pablo, (2002) *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill, p. 3.

⁶ GÓMEZ ESCARDA, María, (2013) *La familia en las Fuerzas Armadas españolas*, Madrid, Ministerio de Defensa.

⁷ MINISTERIO DE DEFENSA, (2009) *Reales ordenanzas para las Fuerzas Armadas*, Madrid, Ministerio de Defensa.

1. APROXIMACIÓN SOCIOLÓGICA AL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La seguridad y la defensa aparecen como dos conceptos de vital importancia dentro de las sociedades contemporáneas. Todos los modelos de sociedad han desarrollado funciones de seguridad y control, pero éstas nunca alcanzaron las dimensiones que están tomando hoy en día. El campo de acción de la seguridad y defensa se ha vuelto tan amplio que posee una naturaleza pluridimensional, conectada con instituciones jurídicas, políticas, económicas, policiales o asistenciales, y conforma el orden que demanda un nuevo tipo de sociedad donde el conflicto se presenta como algo natural dentro del proceso de interacción. Nos encontramos enfrentados a continuas transformaciones en las cuales se plantean formas de riesgo que se apartan de las existentes en épocas pasadas. Actualmente, los riesgos que debemos asumir tienen un origen incierto y sus consecuencias no pueden determinarse. Aparecen nuevas opciones y peligros para la vida en sociedad que demandan una nueva estructura para gestionar el conflicto, pues nos vemos obligados a responder constantemente a nuevas amenazas y a una pérdida en el nivel de seguridad pretendido por todos nosotros. Se impone un nuevo modelo de seguridad y defensa capaz de enfrentar peligros no limitados ni espacial, ni temporal, ni socialmente⁸. En este contexto, la evolución continua de la organización militar se hace especialmente necesaria, siendo preciso abrir su campo de actuación y exigiéndole un cambio de comportamientos y usos sociales acorde con los nuevos objetivos que define la sociedad.

Las organizaciones militares, si bien han estado al servicio de la sociedad desde el principio, no siempre han mostrado transparencia a la hora de indicar sus funciones y ámbitos de actuación, cerrando demasiado el canal de información sobre los rasgos básicos que configuraban su estructura. Esto ha provocado que en muchos casos la sociedad desconozca la dimensión fundamental de la cultura de defensa. Dicho aislamiento es fruto de la falta de información que durante muchos años ha existido sobre el funcionamiento de este tipo de organizaciones, sus valores, sus normas y su forma de entender el trabajo. Las organizaciones militares habitualmente se presentan como "instituciones voraces"⁹ en el sentido de que demandan un fuerte compromiso al individuo, exigiéndole, en muchos casos, no solo una forma específica de trabajo, sino también una forma de pensar y sentir los problemas organizativos y, en definitiva, una forma de vida particular. Desde la perspectiva sociológica se puede avanzar en este terreno y, de esta manera, abrir la visión un tanto opaca que define a la organización militar como una estructura estática que ha evolucionado poco a lo largo de los últimos años, todo ello de cara a presentar una visión más dinámica que nos anime a entender esta organización como una forma reguladora social con rango jurídico formal que genera la producción de elementos culturales, normas, valores, conocimientos, etc., acordes con la sociedad y necesarios para el comportamiento interactivo de las personas dentro de la organización. Dentro de la cultura militar, los individuos están imbuidos en un sistema de interrelaciones que se estructuran en torno a una cultura que da sentido al funcionamiento interno de la organización y adapta a la misma a los criterios que demanda la sociedad. De este modo, la estructura cultural de las Fuerzas Armadas se actualiza en una evolución continua, reflejando así las características de la sociedad a la

⁸ MARTÍN-CABELLO, Antonio y HORMIGOS-RUIZ, Jaime: "Riesgo, seguridad y globalización". En: Uña, O.- Hormigos-Ruiz, J. y Martín-Cabello, A. (Coords.) *Las dimensiones sociales de la globalización*, Madrid, Thomson, 2007, p. 134.

⁹ CAFORIO, Giuseppe, (Ed.) (2006), *Handbook of the sociology of the military*, Texas, Springer.

que pertenecen. Ahora bien, al tratarse de una estructura medularmente conservadora suele mantener rasgos (ritos, valores, pautas de conducta, etc.) de los periodos anteriores. Por regla general la ideología militar es conservadora, respetuosa con el sistema político de su país y partidaria de conservarlo. Las razones que podrían justificar esta posición podrían encontrarse en la propia naturaleza autoritaria del trabajo militar; la formación impartida en las academias militares, o la histórica conexión con la nobleza, de la cual las Fuerzas Armadas asumen algunos valores como el culto al honor y al heroísmo¹⁰.

Ahora bien, a pesar de este conservadurismo, las Fuerzas Armadas, como organización financiada por el Estado que es, orientan sus acciones y servicios hacia la sociedad, realizando en la actualidad tareas específicas de defensa y seguridad que demandan los nuevos contextos sociales. En el caso de España, tras la incorporación de las Fuerzas Armadas a instituciones internacionales tales como la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), las fuerzas de la Unión Europea o formando parte de los “Casos Azules” de la Organización de Naciones Unidas (ONU) su función adquirió una dimensión más amplia y comenzaron a desarrollar otras acciones fundamentales como son la cooperación, la ayuda internacional y la prevención. Esta apertura a la sociedad, unida a la profesionalización total de la tropa, la formación específica requerida para ocupar puestos de mando o la incorporación de la mujer con los mismos derechos y oportunidades que el hombre son muestras de los importantes cambios que se están produciendo en la cultura organizativa de las Fuerzas Armadas.

2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Intentar establecer un completo análisis sociológico de la cultura de defensa nos hace partir de los presupuestos básicos de la sociología de la cultura para intentar desentrañar los nexos que unen al universo de la defensa con las formas culturales de la sociedad. La sociología de la cultura, si bien se ha ido desarrollando como disciplina periférica dentro del ámbito de la sociología, constituye hoy en día una herramienta indispensable para el análisis social. La sociedad no tiene exclusivamente una fundamentación económica ni política, también está constituida culturalmente. En las últimas décadas se ha producido un incremento en el interés por el análisis cultural que corre paralelo al incremento de una demanda social de bienes culturales, y al desarrollo de las consiguientes políticas públicas.

Un primer acercamiento a la definición de cultura nos muestra que la cultura está constituida por las maneras que tienen las personas de convivir, interactuar y cooperar, junto con la manera de justificar estas interacciones a través de un sistema de creencias, valores y normas. Desde esta perspectiva general, la cultura designa una mediación que permite a los sujetos sociales conocer y manejar su realidad a través de los valores, normas y bienes materiales característicos de un grupo dado. Así, podemos afirmar que la cultura es una de las propiedades más distintivas de la asociación social humana¹¹. Un territorio del saber tan medular como el de la cultura constituye un mecanismo, a menudo invisible, de poder real. La cultura aspira a territorializar lo que forma y no forma parte del saber socialmente relevante.

La concepción sociológica trata de situar la cultura en sociedades modernas industriales o industriales avanzadas. En todo caso, se trata de buscar una definición que

¹⁰ BUSQUETS, Julio, “Estructura y cambio en el ejército español en los siglos XIX y XX”. En: VV.AA., *Estructura y cambio social*, Madrid, CIS, 2001, p. 1129.

¹¹ GIDDENS, Anthony, (2000) *Sociología*, Madrid, Alianza, p. 581.

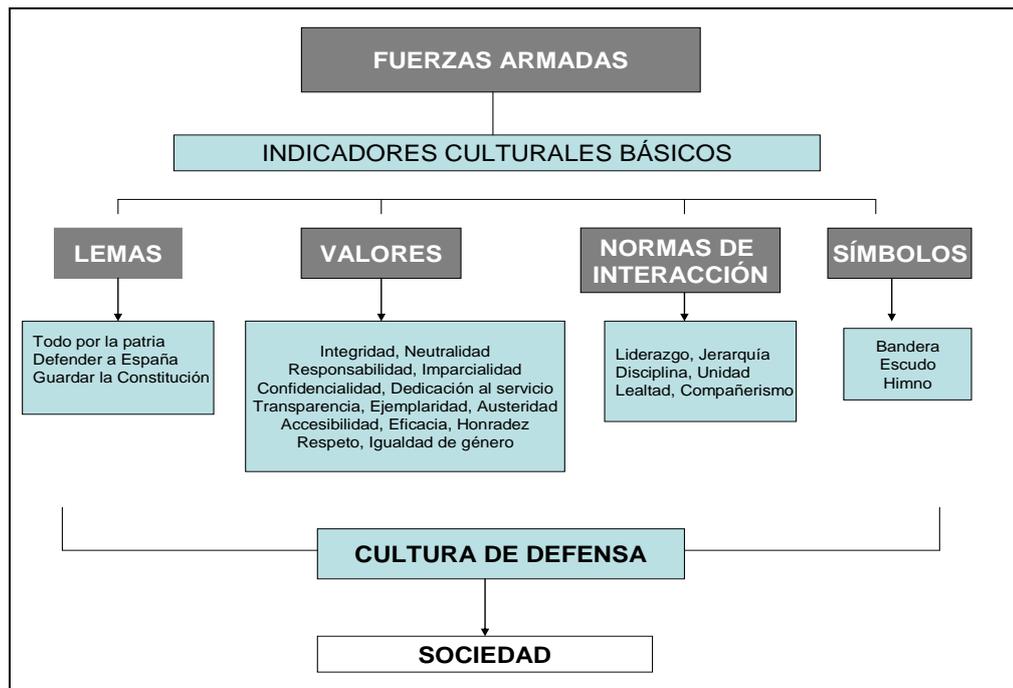
recoja las peculiaridades de las sociedades en las cuales vivimos. De este modo podemos decir que la cultura sería un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta¹². Así, la cultura tendría las siguientes funciones: (a) social, al reunir una pluralidad de personas en un colectivo concreto; (b) psíquica, al estructurar o «modelar» la realidad; (c) de adaptación, tanto del ser humano como de la sociedad al entorno; y (d) de humanización, al permitirnos adquirir nuestras capacidades plenamente humanas.

Atendiendo a estas cuestiones podemos definir la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, modelo que ha ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas de la organización. Al aplicar esta definición al ámbito de la organización militar podemos observar la existencia de un sistema normativo complejo que ejerce una influencia importante sobre la formación, los comportamientos y las actividades que lleva a cabo la organización y los individuos que forman parte de ella.

Este sistema normativo es el que define los instrumentos, las ordenanzas, los estatutos, las normas explícitas, los supuestos subyacentes, las ideas y creencias institucionalizadas y los valores mediante los cuales la organización militar hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es su sistema cultural, que vendría definido como un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, que es única y, además, diferencia a esta organización de otras¹³. Un primer acercamiento a la cultura de la organización militar lo podemos tener a través de las normas y valores que pautan el accionar de individuos y grupos. La normativa de una cultura burocrática, como es la que estamos analizando, recrea a través de distintos indicadores los niveles de la cultura reglamentando las relaciones dentro de la organización.

¹² ROCHER, Guy, (2009) *Introducción a la sociología general*, Barcelona, Herder, p. 112.

¹³ KRIEGER, Mario, op. cit., p. 327.

Cuadro 1. Indicadores culturales en la organización militar

Fuente: Elaboración propia a partir de las Reales Ordenanzas¹⁴

3. PRINCIPIOS CULTURALES BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

En principio, la cultura militar podría revelarse inmune a los cambios que experimenta la sociedad contemporánea, pero esto no es así: las Fuerzas Armadas forman parte de la sociedad y no pueden escapar a sus sentimientos, valores y debates¹⁵. Cuando hablamos de cultura en la organización militar realmente estamos hablando de un proceso dinámico que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. La cultura reflejaría los comportamientos, las normas, los valores, la filosofía que orienta la acción organizativa, las reglas y el clima organizacional en la organización. La cultura organizacional se estructurará sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas. Por este motivo la importancia del grupo es vital, ya que constituye una de las principales fuentes de formación y transmisión cultural. Si partimos de la idea básica que nos dice que la cultura organizacional no se forma de manera espontánea, sino que sus cimientos se estructuran sobre la base de las relaciones entre los individuos a medida que afrontan simultáneamente nuevas situaciones y problemas, los grupos en las organizaciones constituyen un elemento de interacción directa. La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa¹⁶.

Para que dentro de la organización militar se realice el trabajo de una forma ordenada y racional es necesario potenciar el buen funcionamiento del grupo o unidad en base a pautas de conducta autoritarias basadas en una estructura burocrática,

¹⁴ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit.

¹⁵ AZNAR, Federico, (2013) "El fin de la posmodernidad y el retorno a los valores". En: VV.AA. *Valores y conflictos. Aproximación a la crisis*, Madrid, Ministerio de Defensa, 2013, p. 22.

¹⁶ KRIEGER, Mario, op. cit., p. 328.

jerárquica y funcional, así como el culto al liderazgo formal y autoritario en el sentido weberiano. En este sentido, la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado, y además está en la base de una estructura jerárquica que supone el acatamiento y transmisión de las decisiones tomadas por el superior. La autoridad formal, la cultura establecida y el conocimiento especializado son algunas de las manifestaciones legítimas del poder reconocido a este tipo de liderazgo. Conceptos como jerarquía, autoridad, orden, honor, valor, patriotismo y disciplina presiden la vida militar. Por lo tanto, la importancia de la instrucción y la enseñanza militar es fundamental para el individuo. Este proceso de instrucción en la cultura organizacional se realiza mediante una especie de orden cerrado de transmisión de valores que busca lograr que el individuo aprenda a guiar su comportamiento de forma automática (saludos, movimientos de armas, técnicas para el desfile, etc.)¹⁷.

4. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La integración del individuo en la cultura militar es un tema clave para la organización que debe comenzar por el establecimiento de un modelo de gestión cultural adaptado a los tiempos actuales que haga atractivo al individuo aceptar el comportamiento jerárquico propio de este tipo de organizaciones. Si los valores individuales y organizacionales se superponen, los valores organizacionales saldrán reforzados, en este caso el individuo mostrará una identificación total con los principios de la organización. Este tipo de integración cultural se produce con frecuencia en las organizaciones que tienen fuertemente definida su misión, como iglesias, partidos políticos, organizaciones empresariales con una historia abierta, algo que también se da, por supuesto, en el ejército.

Tradicionalmente, en las organizaciones militares se daba con frecuencia un proceso de endogamia que buscaba reclutar nuevos individuos de familias donde uno de los miembros ha sido o es militar. A través de este mecanismo la organización se aseguraba que los nuevos miembros ya habían recibido a lo largo de su vida una socialización anticipada donde aprendían a valorar la importancia de trabajar en la organización militar y, de este modo, el proceso de asimilación cultural se desarrollaba a un ritmo mayor.

Sin embargo, estas prácticas, si bien siguen presentes, pierden importancia cada día debido a la necesidad que tiene la organización militar de integrar a nuevos miembros que sean capaces de asumir los retos actuales que la organización debe afrontar en la sociedad contemporánea. Por esa razón, cada vez es más frecuente apostar por un proceso de aprendizaje y formación continuos que adapten al individuo a los nuevos requerimientos de la organización militar. Para ello, las Fuerzas Armadas han apostado por la creación de centros de formación propios donde el profesional se forma en los valores de la cultura que la organización le va a exigir en el futuro. En este sentido, podemos decir que la organización militar actúa, en cierta medida, como una institución total, apostando por dar al soldado un entrenamiento básico que facilite su incorporación a la organización. Un elemento especial de esta formación es un proceso de reconstrucción de su identidad (este procedimiento, si bien se encuentra visible en muchos niveles de la organización militar se hace especialmente necesario en las unidades de elite) con el fin de que el individuo sea receptivo a los nuevos valores organizacionales. Para ello se les expone intensamente a las normas, las relaciones de

¹⁷ BUSQUETS, Julio, op. cit., p. 1129.

autoridad y los códigos disciplinarios. El resultado final es el adoctrinamiento del individuo a un código normativo particular que genera un compromiso especial que, a su vez, se ve reflejado en un comportamiento coherente con la cultura militar basado en la creación de expectativas culturales generalizadas, para lo cual establece sanciones frente aquellos que no sigan las normas establecidas.

5. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La figura del líder es esencial dentro de cualquier organización, ya que es la persona que induce y refuerza las pautas de comportamiento, genera y modela la cultura organizacional y tiene la misión de motivar al individuo. De este modo, la persona que ejerce las funciones de mando es la responsable de que sus subordinados, desde el momento de su incorporación, conozcan la organización y funcionamiento de su unidad, así como su dependencia jerárquica, atribuciones, deberes y responsabilidades dentro de ella. En la organización militar el líder sería aquel individuo que se hace cargo de forma responsable de realizar actividades orientadas a los fines del grupo y cumple una función integradora que asegura que todos los individuos persigan los mismos objetivos comunes. «El sentido de la responsabilidad es indispensable para el buen ejercicio del mando y por él se hará acreedor a la confianza de sus superiores y subordinados. La responsabilidad en el ejercicio del mando militar no es renunciable ni puede ser compartida»¹⁸.

La organización militar apuesta por la utilización de un liderazgo autoritario que se ejerce tomando en consideración el cumplimiento de unos objetivos previamente planteados. El líder «ejercerá su autoridad con firmeza, justicia y equidad, evitando toda arbitrariedad y promoviendo un ambiente de responsabilidad, íntima satisfacción y mutuo respeto y lealtad. Mantendrá sus órdenes con determinación, pero no se empeñará en ellas si la evolución de los acontecimientos aconseja variarlas»¹⁹. Ahora bien, los nuevos contextos sociales en los que opera la organización militar y la necesidad de reducir el tiempo de respuesta ante las situaciones que requieren una pronta solución hacen necesario ampliar la visión tradicional del líder autoritario hacia formas más democráticas que involucren a todos los miembros del grupo en la toma de decisiones, de esta forma es necesario que el líder «razone en lo posible sus órdenes para facilitar su comprensión y la colaboración consciente y activa de sus subordinados; con ello conseguirá que su acatamiento se fundamente en la lealtad y confianza que deben existir entre todos los miembros de las Fuerzas Armadas»²⁰.

Este tipo de liderazgo supone la correcta organización de tareas para alcanzar los objetivos establecidos por el grupo. Al mismo tiempo, exige un tipo de relación formal con el resto de miembros que hace que el individuo que detenta el poder asuma directamente la toma de decisiones y pida a sus subordinados que las cumplan sin cuestionarlas. Por tanto, «la condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir. Actuará con iniciativa y la fomentará entre sus subordinados. Para adoptar sus decisiones aplicará la normativa vigente y actuará con creatividad y capacidad de juicio sin coartar la intuición y la imaginación»²¹. En este contexto, el líder premia o penaliza a cada miembro del grupo según su contribución al cumplimiento de los objetivos.

¹⁸ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 55.

¹⁹ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 61.

²⁰ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 63.

²¹ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 60.

En este caso, el líder consigue la legitimación de su grupo en base a su eficacia a la hora de resolver problemas que afectan a todo el grupo. Este tipo de liderazgo consigue el respeto en base a sus habilidades de dirección a la hora de conseguir las metas propuestas por la organización, sus conocimientos y su experiencia. El individuo «reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión»²².

Para la persona que detente el poder dentro de la organización militar es muy importante conseguir esta legitimación, ya que fortalece los lazos de solidaridad que es la base de la confianza y reciprocidad entre los miembros del grupo y supone la asunción de la corresponsabilidad en las acciones que deben llevar a cabo. De este modo, es necesario que los líderes fomenten el espíritu de equipo para aumentar la cohesión de su unidad y la convergencia de esfuerzos con el fin de alcanzar el máximo rendimiento individual y de conjunto. La solidaridad en un equipo significa generosidad y espíritu de colaboración en un grado muy alto. En este sentido, es obligación del líder trabajar para constituir esta solidaridad entre los miembros de su equipo de tal forma que dentro de la estructura organizativa se exija que «el militar que ejerza mando se hará querer y respetar por sus subordinados; no les disimulará jamás las faltas de subordinación; les infundirá amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones; será firme en el mando, graciable en lo que pueda y comedido en su actitud y palabras aun cuando amoneste o sancione»²³.

6. ESTRUCTURA DEL PODER Y JERARQUÍA MILITAR

Dentro de las Fuerzas Armadas, el militar desempeñará sus cometidos con estricto respeto al orden jerárquico en la estructura orgánica y operativa que define la situación relativa entre sus miembros en cuanto concierne a mando, subordinación y responsabilidad. Los que ocupan los diversos niveles de la jerarquía están investidos de autoridad en razón de su cargo, destino o servicio y asumirán plenamente la consiguiente responsabilidad. Ahora bien, debemos tener en cuenta que dentro de toda organización surgen dos dimensiones de las relaciones de poder: la estructural, basada en la posición, el cargo, el rol de poder; y la personal, basada en la forma en que éste es ejercido por el individuo que detenta el rol de poder. En las sociedades tradicionales, debido a una estructura primitiva de capacitación y a una organización relativamente estática, la autoridad militar se basaba en la tradición, la costumbre y la posición social, el ejercicio del poder tenía una jerarquía muy adscriptiva. La adscripción significaba que la posición de poder de un individuo en el ejército dependía más de sus características sociales que de sus méritos personales. La transformación de la organización militar en una fuerza armada profesional ha significado que la tradicional base adscriptiva de la posición y del liderazgo militar está cambiando atendiendo cada vez más a criterios de realización y formación individual. En las Fuerzas Armadas contemporáneas la confianza en los criterios de mérito es tan fuerte como en la mayoría de las organizaciones civiles²⁴.

Podemos afirmar, en líneas generales, que el individuo que decide formar parte de la institución militar apuesta por la integración en la estructura jerárquica que favorece el adoctrinamiento en normas y valores relativos a la confianza y fraternidad con otros

²² MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 54.

²³ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., Título III, capítulo I.

²⁴ JANOWITZ, Morris, (1990) *El soldado profesional*, Madrid, Ministerio de Defensa, p. 153.

compañeros (mandos) que sólo se adquiere después de estar muchos años en contacto con la cultura organizativa y de saber aceptar los cambios que la organización debe abordar. No debemos olvidar que las necesidades de una organización militar permanente que debe hacer frente a múltiples funciones dentro de la sociedad implican que la profesión militar esté en permanente proceso de adaptación y, al mismo tiempo, que las modificaciones de tamaño en la organización sean graduales y a largo plazo²⁵. En este sentido, en el marco de las Fuerzas Armadas contemporáneas las diferencias jerárquicas entre individuos han tendido a reducirse con el fin de poder adaptar la organización a los requerimientos de un contexto social en continuo proceso de cambio.

Las Fuerzas Armadas constituyen una organización jerarquizada donde los individuos que ocupan los diversos niveles de la jerarquía están investidos de autoridad en razón de su empleo, destino o servicio. Esta autoridad se ejerce principalmente mediante el mando, asumiendo plenamente la consiguiente responsabilidad. El ejercicio del mando comprende los actos de quien dirige unidades, centros y organismos militares en sus distintos niveles orgánicos. La autoridad implica el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir, fortalecer la moral, motivar a los subordinados, mantener la disciplina y administrar los medios asignados. En las distintas unidades militares, la autoridad se pone en práctica mediante el desarrollo de actividades de planeamiento, organización y conducción hacia el logro de los objetivos. Esta autoridad, en la práctica, se visualiza a través del rango o grado militar que supone el establecimiento de un sistema jerárquico que define la escala de mando que se utiliza en las Fuerzas Armadas. Este uso de rangos, que queda representado de forma visual mediante insignias y galones en los distintos uniformes, es prácticamente universal y tiene la utilidad de resolver problemas operacionales de mando y control.

En teoría y en imagen, el sistema de graduaciones militares constituye una pirámide uniforme y aguda con líneas de autoridad descendentes directas y bien definidas. Pero en realidad, y debido a la necesidad de encontrar puestos para una cantidad cada vez más elevada de personal especializado, está cambiando la estructura piramidal rígida de la organización. Esto hace que a la hora de hablar de jerarquía y modelo burocrático en la organización militar hay que distinguir entre lo que es la aplicación de estos modelos en el trabajo industrial y en la estructura militar. En el modelo empresarial se apuesta por crear jerarquías organizativas muy complejas abaladas por un reglamento formulado por especialistas que constituyen una elite directiva y que se imponen sobre el resto de la organización, en este caso, el objetivo de esta forma de gestión es el beneficio económico para la organización. Con este fin, se impone al individuo un comportamiento reglado que le une a la organización y le permite cumplir con su trabajo con mayor eficacia reforzando su compromiso con el modelo organizativo a medida que cumple las normas existentes.

Por su parte, este modelo aplicado a organizaciones burocráticas profesionales, como el ejército, implica aprovechar el conocimiento especializado de un núcleo de operaciones, este núcleo operativo especializado quedará integrado por profesionales formados en los valores tradicionales de la institución cuyo objetivo es el de adaptar la organización a las necesidades de la sociedad donde debe operar. De este modo, los procedimientos quedan diseñados para proporcionar a los individuos una comprensión de dónde encajan en el todo las tareas que deben realizar. Por tanto, serían dos formas distintas de jerarquía, por un lado un grupo directivo formado específicamente para la consecución de un objetivo económico y un mando jerárquico formado en la cultura de seguridad y defensa. Atendiendo a estas cuestiones, parece lógico pensar que las

²⁵ JANOWITZ, Morris, op. cit., p. 148.

culturas militares, en comparación con las culturas de las organizaciones empresariales, son más coercitivas, ya que el nivel de distancia con los elementos de poder es mayor y por tanto la jerarquía es más compleja. Ahora bien, los procesos de adaptación continua que deben afrontar tanto la organización militar como la organización empresarial para dar respuestas a las continuas demandas de la sociedad hacen necesario un giro hacia modelos más planos de gestión que permitan una adaptación más rápida al cambio. De esta forma en los dos tipos de organizaciones se apuesta, al menos desde el plano de la cultura informal, por eliminar escalones jerárquicos innecesarios.

7. LA DISCIPLINA COMO FORMA DE INTERACCIÓN

Dentro de la organización militar se entiende por disciplina el grado de cumplimiento de las normas, la aceptación de las órdenes y la autoridad, así como la forma de reprimir la desobediencia. Por tanto, la disciplina aparece como un factor de cohesión que obliga a aplicar la autoridad con responsabilidad y a obedecer lo mandado. En la práctica, la disciplina tiene su expresión colectiva en el acatamiento de la Constitución y su manifestación individual en el cumplimiento de las órdenes recibidas.

Dentro de las organizaciones formales, la disciplina opera como un mecanismo de control directo sobre la conducta de los individuos. Estos mecanismos de control, definidos por la cultura propia de cada organización, proporcionan indicaciones directas e indirectas sobre lo que es aceptable e importante, además establece el límite entre el comportamiento aceptado dentro del grupo definiendo los criterios de interacción que son aceptados entre los individuos y, en general, aumentando la identificación con los elementos de la cultura organizativa (símbolos, normas, valores, etc.). Si bien esto es así en todas las organizaciones, el modelo de imposición de la disciplina seguido dentro de la organización militar presenta algunas particularidades. Concretamente, este modelo está pensado para permitir a los individuos que integran la organización adaptarse mejor y desenvolverse con soltura en todas las circunstancias, de tal modo que el cumplimiento de estas reglas aparece como algo básico a la hora de mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la Fuerzas Armadas y son exigibles a todos los miembros por igual, ya que según los principios que rigen la cultura militar, la adhesión racional del militar a las reglas de la disciplina «garantiza la rectitud de conducta individual y colectiva y asegura el cumplimiento riguroso del deber»²⁶.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Por los puntos que hemos analizado a lo largo del presente estudio, parece claro que hoy la organización militar debe adaptarse a un nuevo contexto social donde se demanda una forma de actuación más dinámica en materia de seguridad y defensa. Las características de las nuevas misiones, la participación en alianzas internacionales, la proyección exterior de la política de seguridad y defensa, así como la creación de organismos encargados de fomentar la cultura de defensa son factores que provocan este proceso de cambio continuo en la organización. Además, los nuevos conflictos se desarrollan en un contexto estratégico caracterizado por la complejidad y la incertidumbre²⁷ en el que no basta con abordar los temas desde la utilización exclusiva del instrumento militar. Esta realidad exige una interacción continua entre las Fuerzas

²⁶ MINISTERIO DE DEFENSA, op. cit., artículo 44.

²⁷ MARTÍNEZ PARICIO, Jesús Ignacio, (2013) "Los ejércitos y la gestión de la crisis (II)". En: VV.AA., *Valores y conflictos. Aproximación a la crisis*, Madrid, Ministerio de Defensa, 2013, pp. 81 – 110.

Armadas y otras organizaciones políticas, económicas y sociales para llegar a alcanzar soluciones viables y duraderas.

Este nuevo contexto de actuación exige que las Fuerzas Armadas se constituyan como una configuración social eficaz capaz de responder en tiempo real a los requerimientos de una sociedad que demanda una organización militar reducida, móvil, logísticamente sostenible, tecnológicamente avanzada y cooperante con las de los países de nuestro entorno, de manera que sean capaces de llevar a cabo operaciones militares en el contexto de un mundo globalizado. Ahora bien, este proceso de modernización y mejora de la estructura organizativa de las Fuerzas Armadas requiere, como uno de sus elementos más significativos, que la sociedad comprenda, apoye y se sienta comprometida con la consecución de sus objetivos. En este sentido, será preciso afianzar la sintonía entre la sociedad y sus Fuerzas Armadas sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad militar y de las necesidades y responsabilidades en materia de seguridad. Dar a conocer esta realidad a través del diseño y distribución de un plan de cultura de defensa será uno de los retos más importantes que debe llevar a cabo la organización militar en los próximos años.