

Cultural Factors and Processes of Military Change in the Spanish Army

Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español

Guillermo López-Rodríguez

Key words

Change

- Culture
- Military
- Interviews
- Spain

Palabras clave

Cambio

- Cultura
- Ejército
- Entrevistas
- España

Abstract

This article analyses how cultural factors have defined the processes of organisational change in the Spanish Army. An analysis model was used that was constructed from 23 personal interviews with members of both the Training and Doctrine Command and the Legion Brigade. On this basis, the following objectives were sought: 1) to establish a model to analyse organisational change; 2) to study the applicability of theoretical approaches developed in the English-speaking world to a Spanish case; and 3) to define the importance of culture in military change. The results showed how culture has a major impact on decision-making processes, the direction of change and the organisational learning capacity of the Army.

Resumen

El artículo analiza cómo los factores culturales definen los procesos de cambio organizativo en el Ejército de Tierra. Se realiza mediante la propuesta de un modelo de análisis elaborado a partir de 23 entrevistas personales realizadas tanto a componentes del Mando de Adiestramiento y Doctrina como de la Brigada de la Legión. A partir de las mismas, se persiguen como objetivos: 1) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo, 2) estudiar la aplicabilidad de planteamientos teóricos anglosajones a un caso español y 3) definir la relevancia de la cultura para el cambio militar. Los resultados muestran cómo esta condiciona los procesos de toma de decisiones, la dirección del cambio y la capacidad de aprendizaje organizativo del Ejército de Tierra.

Citation

López-Rodríguez, Guillermo (2022). "Cultural Factors and Processes of Military Change in the Spanish Army". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179: 59-78. (doi: 10.5477/cis/reis.179.59)

Guillermo López-Rodríguez: Universidad de Granada | guillermolopez@ugr.es

INTRODUCTION¹

Cultural dimensions influence change processes in military organisations (Kier, 1995; Murray, 2002). In the case of the Army, they have also had a major impact on professional performance, by defining how the organisation changes and the way in which new procedures are implemented, or existing ones adapted. The experience accumulated by the Army in national and international missions (García Cantalapiedra, 2014; Colom Piella, 2016; Martínez *et al.*, 2013) has led to a complex operational and institutional transformation. This study identifies the analytical categories that influence military change, analysing how this has taken place in Spain.

The importance of understanding organisational change leads to an analysis of those changes that have occurred in the Army in order to make some policy recommendations. Thus, this study was articulated by asking the question: what impact have cultural factors had on organisational change in the Spanish Army? The scope of this question was shaped around the following objectives: 1) to establish a model for analysing organisational change based on units involved in a transformation process; 2) to study how some theoretical approaches to military change apply to the Spanish case; and 3) to define the importance of cultural dimensions for military change.

This study is a contribution to previous academic literature on military change. Most existing studies have focused on experiences in the US (Grissom, 2006; Ro-

dríguez Roca, 2016; Jordán, 2017) and Israel (Adamsky, 2010; Jordán, 2015; Kober, 2015). Analyses of other European armies such as the Norwegian (Haaaland, 2016), Dutch (Mulder, 2014), British (Catignani, 2013), and Spanish (López-Rodríguez, 2019) armies have been in the minority. The lack of information on this issue has led to the production of primary data from 23 semi-structured interviews conducted with Spanish military personnel.

The military units selected for the study were the Training and Doctrine Command (Granada, Spain) and the Legion Brigade (Almería, Spain). Both were chosen for their involvement in the process of organisational change that started in 2018 in order to shape Force 2035 (Ejército de Tierra, 2020a). This project seeks to improve Spain's military capabilities to meet future challenges. It was originally focused on the military strategic level and sought to remain in place during the changes in government in Spain. The contributions of the members of both units are complementary, as the Training and Doctrine Command (known by its initials in Spanish as "MADOC") conceptually designed the scenarios for action for the 2035 time horizon and the Legion is the testing unit that has been designated as an Experimental Brigade. Simultaneously, micro- and macro-level data could be generated on the basis of the military experience of the participants to inform on how military change takes place.

This study proposes a theoretical approach which defines concepts and theories related to military change that substantiate the importance of cultural approaches to organisational transformation. A methodological design was developed that used a grounded theory process and explained the analysis by using mixed categories. The results outline the model of change, highlight the importance of cul-

¹ Funding: Training Contract for University Lecturers (FPU17/00178).

Acknowledgements: The author would like to thank the "Don Juan de Austria" Third Regiment of the Legion and the Training and Doctrine Command for their contributions to this study. He also would like to thank the reviewers for their recommendations to improve the original document.

ture for military change, and analyse how the theoretical paradigms apply to the selected case.

CULTURAL APPROACHES AND MILITARY CHANGE

Cultural factors influence change processes in military organisations (Kier, 1995; Murray, 2002), contributing to organisational learning capacity (Pierce, 2004). Culture can explain how experiences are assimilated (Marcus, 2014) and how military change occurs (Catignani, 2013). It is a collective pattern of basic assumptions about how individuals should act, think, and perceive in relation to their circumstances (Hong, 2009). Collective memory is the basis of culture. It is constructed over time and strengthens group identity and cohesion (Durkheim, 1965; Lomsky-Feder and Ben-Ari, 1999). Culture is dynamic and context-dependent, and it sets priorities between individual and collective practices (Clausen and Kragh, 2019). Based on shared knowledge, it defines social patterns of behaviour and articulates routines of thought and interaction in a given social reality (Fear, 2007).

Culture consists of symbols and tangible elements (Geertz, 1973) that convey information understood by its participants (Roberts, 1964). Where they are central, they can come to define all members (Keesing, 1981). The intangible dimension of culture is made up of perceptions and attitudes, with values guiding individual behaviour (Jackson, 2011). Values are basic assumptions and collective meanings that structure thoughts, feelings, and interactions (Hong, 2009). Organisationally, they define how professional relationships take place, clarifying the objectives to be achieved, and determining the performance of their members (Dervitsiotis, 2011). As values promote organisational coherence, behaviour that is

incompatible with those values can lead to internal friction.

Armies differ from other organisations in that they are state institutions (Farrell, 2010), and are an instrument for the exercise of the legitimate monopoly of violence (Gray, 2011; Smith, 2008; Weber, 2012). Military culture gives special importance to its historical legacy (Lomsky-Feder and Ben-Ari, 1999), as well as to corporate rituals such as anniversaries or ceremonies (Kertzer, 1988; Matta, 1977). Foundational myths also contribute to defining military culture (Kapferer, 1988), where the memory of traumatic experiences drives organisational learning (Davidson, 2010). These elements have led them to be characterised as traditional, hierarchical, bureaucratic, and conservative (Burr, 1998; Gallo, 2018). Consequently, rigidity has been occasionally mistakenly attributed to military organisations; however, many of them have demonstrated their ability to change and adapt to hostile contexts (Goldman and Andres, 1999; Farrell, 2005).

Like other organisational cultures, military culture is based on the persistence of socially transmitted ideas, habits of mind and action methods consistent with a common experience (Kober, 2015). The concept is embodied in the *ethos* of unity, composed of perceptions and attitudes that characterise ideal subjects, desired collective behaviours, and accepted individual behaviours (Lomsky-Feder and Ben-Ari, 2012). The concept of *ethos* combines cognition and emotions, turning the abstract into a logical and coherent vision with an application to military practice. Military culture also defines the diversity of officers' career choices (Shamir, 2011). Since each army offers different responses to similar problems, each military culture has its own ways of setting goals and generating knowledge (Nagl, 2002). Based on common assumptions, culture influences how the members of the military apply tac-

tics, techniques, and procedures (Nagl, 2002; Davidson, 2010), and defines command styles and the interaction between different hierarchical levels (Shamir, 2011; Kober, 2015).

Culture began to have an important role in studies of military change when explanatory gaps were identified in previous theoretical approaches (Jordan, 2017; Kier, 1995; Murray, 2002). Operating in competitive environments means that change happens in response to external threats, revisionist strategies, or constrained resources (Robertson, 2007; Isaacson, Layne and Arquilla, 1999). Military change is composed of three gradual levels, improvisation (Brustlein, 2011), adaptation (Farrell, 2010; Smith, 2008), and military innovation (Grissom, 2006; Angevine, 2005). Military innovation is the most profound transformation, which affects the organisation's doctrine, training, organisation, and materials to improve its effectiveness (Grissom, 2006). Successful innovations can confer a strategic advantage over adversaries (Mahnken, 2011), with operational experience being the only way to assess their success (Nielsen, 1999; Nagl, 2002).

Early studies noted that change responded to the needs of the strategic environment, through civilian-military dynamics of cooperation and conflict (Posen, 1984). These are based on the political responsibility for the military (Janowitz, 1971; Huntington, 1957), as the state is the only entity that guarantees the existence of armies (Andreski, 1971). Other research clearly points to civilian jurisdiction in the use of force (Rapp, 2015), which makes the presence of members of the military in decision-making essential, given policymakers' lack of knowledge and experience in military affairs (Nielsen, 1999). This entails a balance between the parties (Albright, 1980), where personal relationships play a key role (Bienen, 1981) and shape the subjective civilian control over the military

(Huntington, 1957). Theoretical approaches to civil-military relations were based on the study of democratic systems, a dimension unexplored in authoritarian regimes (Bukkvoll, 2015).

The marked top-down direction from the political to the military level in civil-military relations involved a certain resistance to civilian ideas from military sectors. This has led to the development of approaches focused on internal military dynamics such as the military top-down model (Rosen, 1991). Later studies identified the origin of change in the emulation of practices of other armed forces (Horowitz, 2010), or in transformation through the use of new technologies (Creveld, 1991). Organisational learning (Davidson, 2010; Nagl, 2002) and the accumulation of bottom-up driven adaptations (Haaland, 2016; Catignani, 2013) were also considered to be important. The complexity of military change means that multiple causes are involved, cultural factors being a cross-cutting element that influences the intensity and direction of change (Kier, 1995; Murray, 2002).

METHODOLOGY

The absence of secondary data was the reason to carry out personal interviews, which were analysed using a grounded theory approach. They helped to identify dynamics and sequences that are components of an understudied phenomenon (Richardson and Kramer, 2006), namely, as processes of military change. The analysis was based on narratives that were provided in the interviews, which were interpreted from the personal stories of the respondents (Strauss and Corbin, 1994; Franzosi, 1998). The analysis was processed by breaking down and comparing the sections, establishing mixed thematic categories (Lieblich, Tuval-Mashiach and Zilber, 1998).

Personal interviews have been widely used to analyse other European armies (Soeters, Shields and Rietjens, 2014; Deschoux-Beaume, 2012; Ruffa, 2017), as well as in Israel (Lomsky-Feder and Sasson-Levy, 2018) and Spain (Durán, 2014; Durán and Ávalos, 2013; Martínez *et al.*, 2013; Durán *et al.*, 2016). Other studies on military organisations have also employed participant observation (Durán, 2010; Hockey, 2016; Ben-Ari, 2014). This study also used it as a complementary means to make a conceptual analysis of doctrine changes².

Twenty-three semi-structured interviews were conducted at three different points in time between 2019 and 2020. The number of interviews made it possible to produce significant and diverse data. Nine of the interviews were conducted with members of the Training and Doctrine Command, and thirteen with members of the Third Regiment of the Legion Brigade. An additional interview was conducted with a participant in the first Spanish deployment to Kurdistan. This interview provided a temporal starting point for the analysis, serving as a reference for theoretical saturation.

Interviews were anonymous to maintain the privacy of the participants. They were coded as EP, followed by the interview number. They were conducted in Spanish and recorded in MP3 format, with an average duration of 50 minutes, and amounted to a total of 20 hours. They were manually transcribed using Microsoft Word and analysed with MAXQDA software through continuous comparison. The

process had the approval and cooperation of the military organisation, and snowball sampling was used (Biernacki and Waldorf, 1981; Sadler *et al.*, 2010). The information obtained provided a holistic and cross-cutting view of change processes. Participants from the Legion provided a tactical and operational perspective. For their part, MADOC members brought both previous operational experience and an insight into the conceptual and doctrinal dimension of military change.

TABLE 1. *Sample selection*

Military rank	Units	
	Force Support MADOC	Force BRILEG
Colonel	4	1
Lieutenant colonel	2	2
Major	3	—
Captain	—	5
Sergeant major	—	3
Sergeant first class	—	2
Total	9	13

Source: Developed by the author.

The analysis was focused on a central category that pointed to culture as a cross-cutting element in the processes of military change. The analysis of the results was therefore divided into three sub-headings. The first describes the components of the case study, while the second identifies the cultural dimensions that are decisive for military change. The contents of both were used to outline the model for analysing organisational change. The proposal explains how the sequences of military change are produced in Spain, pointing to culture as a key element.

² The researcher participated in the PIN 4/2017 project for the development of the doctrinal document 2035 *Future Land Operational Environment*. Between January and June 2018, he attended working sessions with civilian and military personnel, where they discussed potential scenarios for action on the 2035 time horizon. Contributions relating to this are referenced in this paper as OP, 2018.

TABLE 2. *Analysis categories*

Central Category	Main Categories	Theoretical Categories	Subcategories
Culture as a cross-cutting element of military change processes	Origins of military change	Top-down drive	Civil-military relations Military perception of change
		Bottom-up drive	Exchange system Adaptation Improvisation
	Decisive cultural dimensions	Operational experience	Military exercises in Spain International Missions
		Value system	Staff cohesion Improved performance Specifics of the case study
		Leadership	Professional skills Personal qualities Interpersonal skills

Source: Developed by the author.

PROCESSES OF MILITARY CHANGE IN THE SPANISH ARMY

Description of the components of the case study

The essential nature of the land element in military operations gives special importance to armies in the Armed Forces (Jordán, 2015). Organisationally, the Army is part of the Armed Forces and is under the remit of the Ministry of Defence. It is internally organised into Headquarters, Force, and Force Support according to its functions (Ejército de Tierra, 2020b). Strategic direction rests with the Army General Staff (known as EME by its initials in Spanish). Force Support manages human, material, and financial resources, with the operational units falling under the Force. The breadth of the organisation led to the selection of two units involved in the change process (2035 Brigade), MADOC being the Force Support unit and the Legion Brigade being the Force unit.

MADOC: conceptual design of the Future Operational Environment

MADOC advises the General Staff on doctrine, organisation, materiel, education, and research. Its missions are based on research, theoretical experimentation, and gathering lessons learned (Art. 54.1, Instruction 70/2011 of the Chief of Staff of the Army, abbreviated in Spanish as JEME). The MADOC's duties are important in change processes, as it is the institution responsible for lessons learnt (Davidson, 2010), and for documenting the military institution's perception of changes in the environment (Rosen, 1991).

In 2018, MADOC set down these perceptions of change in the publication entitled 2035 Future Land Operational Environment (*Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*). The document analysed future trends that are important for the performance of the Army (DIDOM, 2018), and contained a new perspective closely linked to the land element (EP05). In addition, it generated

its own knowledge based on allied armies and established cooperation between university researchers and military personnel (OP, 2018). MADOC was central to the conceptual development, and the experimental phase was assigned to the Land Force:

The key reference point is the Future Operational Environment that has been developed by the Directorate [for Research Doctrine, Organisation and Materiel]. Some concepts for combat have been developed based on this Future Operational Environment, which have established a general framework of action for the 2035 Brigade. They have also been developed for each of the combat functions; which are procedure areas, weapons systems and conceptual doctrinal connotations [...] All this procedural basis has been developed in the DIDOM and is currently in the process of revision and experimentation in the Brigade (EP04).

The analysis was conducted on a long-term basis (EP01), using a top-down process in anticipation of future challenges (EP07). This was a complex process, involving progressive corrections and adaptations according to the conditions of the organisation (OP, 2018). The design of the scenarios aimed to reduce uncertainty about the future (EP05, EP06) and to support decisions on the procurement of materiel (EP02). It also focused on the human dimension of the conflict, and the human factor, intercultural awareness, and cooperation with the civilian population was of key importance (OP, 2018).

The conceptual development was translated into an experimental process to improve training, instruction, and planning systems. The implementation of BRIEX 2035 was led by the Plans Division, using the Land Force, to which BRILEG reported as the experimental unit (EP07). MADOC provided information and resources to ensure that the experimentation was as true to the scientific method as possible (EP02, EP04, EP05, EP06, EP07) and made field exercises and simulators available to the project.

Third Regiment of the Legion: an operational and experimental experience

The Spanish Legion was founded in 1920, and was a military innovation shaped by a bottom-up approach that took foreign military units as a point of reference (Galey, 1969; Jensen, 2002; López-Rodríguez, 2019). It has a clearly defined cultural *ethos* of unity (Lomsky-Feder and Ben-Ari, 2012; Kober, 2015). Its organisational culture is based on the values reflected in the Legion's Creed (EP09, EP10, EP11, EP18, EP21), which fosters individual initiative and procedural flexibility. This confers on it an elite unit character that had driven respondents to select it to serve in (EP11, EP15, EP18, EP14, EP21, EP20). As its organisational culture reinforces initiative and flexibility, some theoretical studies have suggested that these units are more prone to learning and operational success (Burley, 2005; Shamir, 2010; Ben-Shalom and Shamir, 2011). In turn, the unit's *ethos* is complemented by its operational experience in almost all of Spain's overseas deployments.

The organisational culture [...] In my experience, it is fundamentally based on empowering initiative at all levels. As I said before [...] The way in which service is interpreted here, and how we fulfil the tasks is different. Neither better nor worse. It is different. So within this differentiation, the main thing that I believe must be highlighted is the degree of initiative given to subordinates. And that it tries to promote this at all levels (EP09).

The Legion is composed of a brigade. The intermediate regiment level was selected as a sample. The selection criteria for participants sought to acquire a holistic view of military change. Contributions were obtained from differentiated time brackets (+25 years of service) and all hierarchical levels (regiment > battalion > company > section > platoon). Participants also shared their experiences from various inter-

national missions (Bosnia, Kosovo, Afghanistan, Congo, Lebanon, and Iraq).

The personal narratives provided insights into participants' change processes at their respective levels of command, exemplified by experiences in different operational contexts. It was necessary to know how adaptations and modifications occur at the lower levels, as they are not covered in military doctrine or in the specialised literature. Their accounts served to inform the analysis of changes related to unforeseen situations (Brustlein, 2011), exchange of knowledge with other armies (Horowitz, 2010) and bottom-up driven changes (Haaland, 2016; Catignani, 2013).

Decisive cultural dimensions of Spanish military change

Military culture can be influenced by the social and political culture of the country in question (Danopoulos, 1991). Occasionally, the military may possess values that are similar to those of their fellow citizens (Janowitz, 1971), although the military lifestyle can also produce a high level of cohesion, isolating them from civilian society (Huntington, 1957; Janowitz, 1971). Military culture in Spain is also the result of a historical process, which has been significantly marked by the war in Morocco (Martínez Paricio, 1990), which was the beginning of a new stage for the organisation (López-Rodríguez, 2019). At the organisational level it has been characterised by institutionalism for decades now (Busquets, 1984). It did not adopt a professional/occupational model until compulsory conscription ceased, whereupon soldiers became professionals.

The value system as a pillar of organisational culture

Military values are a complex dimension to analyse due to their intangibility (Kober, 2015; Jordan, 2015). The Spanish Army has a scale

of values based on the collective (EP03, EP05), with a marked hierarchical (EP07, EP10, EP15) and disciplined (EP07, EP08, EP11) nature. Despite their apparent homogeneity, there are substantial differences both between different branches of the armed forces and between units within the same army (EP10). Initially, the aims were patriotism (EP04, EP12, EP13), honour (EP10, EP13) and courage, understood as the absence of fear (EP12, EP13, EP14, EP15, EP21). Participants pointed out that these values are not exclusive to the military profession, as they come from socialisation in a Mediterranean or Latin culture, alongside others (EP03, EP05, EP06). Society influences the values of the organisation, which are shared with other professions and only transferred to the military field (EP09, EP10, EP12, EP13, EP16)³.

The functions and organisation of the Spanish army have evolved differently from those of other countries (EP10, EP18). The army was involved in colonial conflicts in the last century (Martínez Paricio, 1990; López-Rodríguez, 2019), and has also assumed internal control roles (Busquets, 1984), placing themselves at the service of the civilian authority (Martínez, 2007). The intensity of the changes undergone highlights the importance of traditions and history in their organisational culture (EP10, EP15, EP18). At the same time, austerity in allocated re-

³ "Values which, in any case, are not exclusive to the military. They are values that are shared with society, with the rest of the organisations (EP09)".

"Considering that it is a society that maintains those values, because I am convinced that we do, I don't think for someone to complete a medical degree and then engage in professional performance in a clinic or a bank, or on a construction site, requires less discipline than for us. I also don't think it takes less comradeship (EP10)".

"Yes [...] Actually, these are the values that are also present in our society. We soldiers are really a reflection of society, we are not something that runs parallel, or that has nothing to do [with society] (EP13)".

"And then there are values that one brings from society, and I think that in Spain, people are honest. And therefore, the army, which draws from society, is composed of honest people (EP16)".

sources (EP05, EP06, EP11, EP13, EP17, EP18, EP21) has led to promoting continuous adaptation both in operations abroad and on the national territory (EP01, EP08, EP09, EP05, EP08, EP13, EP15, EP16).

The literature on military values in Spain has provided various categorisations. Initially, Alonso-Baquer (1989) classified them into virtues related to command and obedience (discipline, subordination, fidelity, and loyalty) and those oriented towards friendship and hostility (bravery, honourability, self-sacrifice, and comradeship). Subsequently, Berrio (1997) defined these values as being traditional or symbolic, encompassing most of the qualities mentioned in previous research. This study confirms the persistence of these values for professional performance, in line with Martínez (2007). However, an additional category is introduced here that is based on the Spanish Army's international experience. It has been referred to as expeditionary mindset, according to the international literature (Menaker *et al.*, 2006; Shields, 2011; Doeser and Eidenfalk, 2019):

1. *Symbolic values*: Respondents pointed out the importance of loyalty and trust (EP04, EP07, EP10), comradeship (EP08, EP09, EP10, EP11, EP13, EP14, EP15), and friendship (EP12). The most visible of these was discipline (EP08, EP09, EP10, EP11, EP13, EP14, EP15, EP16, EP21), which enables action in dangerous situations. They also highlighted the capacity for sacrifice (EP01, EP04, EP07, EP08, EP15, EP21), service (EP04, EP09, EP12, EP15) and readiness (EP07, EP16), with self-sacrifice being essential to achieve the proposed objectives (EP01, EP07, EP08, EP13, EP14, EP12, EP21).
2. *Expeditionary mindset*: The process of professionalisation and participation in international missions had also entailed a cultural transformation. Respondents noted that an expeditionary mindset has

become widespread (EP06, EP09), and emphasised the importance of preparation (EP09, EP21). This mindset was said to strengthen the adaptability and initiative of their troops (EP07, EP08, EP11, EP17, EP18, EP19), and to stress the ability to interoperate with allies (EP01, EP02, EP03, EP04, EP06, EP07, EP15) and interact with local populations (EP01, EP02, EP04, EP09, EP12, EP19, EP22).

Values help shape organisational culture, defining how unforeseen or high-risk situations are dealt with (EP01, EP07, EP09, EP13, EP15, EP21). The organisational culture encourages imaginatively searching for alternative solutions (EP03, EP10, EP18), and fosters interaction with local populations in international missions (EP02, EP12, EP13, EP14, EP15, EP16, EP20). These intangible elements influence learning and the development of relationships between hierarchical levels, defining the intensity of change.

Leadership as a defining element of the organisational culture

Military leaders play a decisive role in change processes. Organisational evolution, roles performed, and historical precedents shape the command style (Shamir, 2011). Research on military leadership in Spain has previously pointed to a large preference for a participative rather than an imposed style (Martínez, 2007). The members of the military advocated that personal example and teamwork should be fomented, although they also remarked that they may adopt a more imposing leadership style in demanding situations (Durán *et al.*, 2016). Based on the information provided by the respondents in this study, two main categories were articulated. Their accounts were analysed using the concept of skill-based leadership (Northouse, 2016; Katz, 1955). Each participant provided four characteristics that they believed to be desirable in a

military commander, which were grouped into two main categories:

1. *Problem-solving skills*: Respondents noted that the specifics of their profession required the ability to make decisions in stressful times (EP02, EP04, EP06, EP11, EP18). They argued that this is facilitated by technical and tactical competence (EP06, EP07, EP14) to assess risks and assign tasks. They added that it is essential for those in command to be involved in the tasks performed (EP10, EP20). These qualities allow for increased cohesion, enhancing professional performance, while overseeing processes fosters initiative. Respondents stressed that persevering in the face of adversity (EP01) and having a professional vocation (EP05, EP11) are particularly important. Professional emotional involvement helps to increase work capacity (EP06, EP07) and seek continuous improvement (EP19, EP20). In addition, they emphasised the importance of humility in recognising mistakes and rectifying rather than continuing with wrong decisions (EP05, EP17, EP20).

The fourth was to have a broad outlook. Enough to see the context where you and your unit are, and so on [...] basically to command and care about your people and your unit. But what a leader must have, at all levels, is a kind of 360-degree perspective, to be able to see, ok, this is my company. But where is my company? My company is obviously integrated into a battalion, but my battalion chief thinks this way and that and the other, and so on. And obviously to be able to put it into practice (EP09).

2. *Interpersonal skills*: Almost all of the respondents highlighted the importance of this dimension for the good functioning of the organisation. They pointed to exemplariness in order to encourage subordinate involvement (EP04, EP06, EP07, EP08, EP09, EP10, EP12, EP13, EP14, EP18), as well as multi-directional loyalty, towards the organisation, managers,

peers, and subordinates (EP02, EP08, EP11, EP14, EP16, EP17, EP18, EP19). Participants reported that both qualities increase cohesion and create strong relationships within the units. This means that emotional intelligence (EP15), applied through empathy (EP05, EP07, EP10, EP12) and listening to subordinates and peers (EP09, EP19) is important. These skills allowed them to get to know their staff better (EP01, EP02, EP03, EP12, EP21), facilitating more flexible and adaptable command style (EP18). By taking into account the human dimension of the organisation (EP06, EP12, EP16), they are able to transmit instructions more accurately to their subordinates (EP05, EP08, EP10).

Command qualities contribute to managing their expectations, fears, and perceptions of their subordinates. At the same time, they smooth internal frictions in the course of performance, especially in military operations. They also have an impact on how resources are allocated and objectives are defined, and strongly influence the degree of a subordinate's initiative and the understanding between different hierarchical levels (Creveld, 1998). The type of leadership influences adaptation and improvisation, contributing to both organisational learning and collaboration with other armed forces.

Model to analyse military change in Spain

A model for analysing military change in the Spanish Army is outlined below. A proposal for analysis is set out in Figure 1, divided into two sections for ease of analysis, based on the organisational experience of the Third Regiment. The model is theoretical and standardised; therefore, the tasks entrusted to the lower levels are not exactly tailored to any specific sub-units. The section-by-section analysis provides a preliminary analysis of how change occurs, indicating those stages

of the process where cultural dimensions are relevant. According to the information provided by participants, this includes allied countries with which the Army participates in both military exercises and joint operations.

Cultural factors as determinants of organisational change

Culture is a cross-cutting dimension that influences both micro and macro changes. Organisationally, it influences how leadership is understood, how learning takes place and the opportunities for adaptation and improvisation. Social culture can be a foundation on which military culture is built (Danopoulos, 1991), and it also has a bearing on the *ethos* of some of the units (Lomsky-Feder and Ben-Ari, 2012). Both the culture and the social image of the military have a strong impact on social attitudes towards its actions, influencing civil-military relations and setting the margins for operational action (EP07, EP10).

Since military culture defines hierarchical relations and the degree of predisposition to new initiatives, the structure of the army favours the implementation of top-down changes (Rosen, 1991). The demands of the environment are met by deployed units, and their own *ethos* determines their degree of flexibility by applying standardised procedures. Both the characteristics of the leader and of the unit itself will allow for greater or lesser procedural adaptation in operations. For its part, the culture of origin gives flexibility to perceive inputs from lower ranks (Kober, 2015). Previous socialisation in a Latin or Mediterranean culture can also facilitate imagination and creativity in finding alternative solutions. Faced with restricted allocated resources, there is a tendency towards pragmatic adaptation (EP03, EP05, EP06, EP09, EP15). This generates an accumulation of informal changes that enriches organisational learning (Davidson, 2010), driving bottom-up modifications (Haaland, 2016).

Perceptions of the need for change: interrelated theoretical paradigms

Political-strategic level: budget allocation and definition of the general framework

Regulations and doctrine provide that the General Staff must prepare and place the Ground Forces at the disposal of the Defence Staff. It is the Ministry of Defence which receives orders from the government to define the general operational framework. With a view to using the Armed Forces as a political instrument, the civilian level defines action scenarios (EP06, EP07, EP10, EP11, EP12, EP14, EP15, EP16) and budget allocation (EP01, EP02, EP03, EP07, EP09, EP13, EP18, EP21). The proposed model is based on participation in a UN operation (Mission A) and a NATO operation (Mission B). According to these instructions, the military selects units for deployment, deciding what capabilities are required and what operational activities they will undertake.

Perceptions of change in the environment: support for the Force

MADOC contributes to developing the perception of changes in the environment. Its analysis focuses on the operational level and develops doctrinal guidelines used by units to shape their specific tactics, techniques, and procedures⁴. Collaboration with the University of Granada resulted in the introduction of inputs that were external to the military organisation related to developing future scenarios (OP, 2018). In addition to defining the key elements for change, this also contributed to organisational learning. Bottom-up inputs were collected about lessons learnt, which were then systematised and disseminated to all decision-making levels.

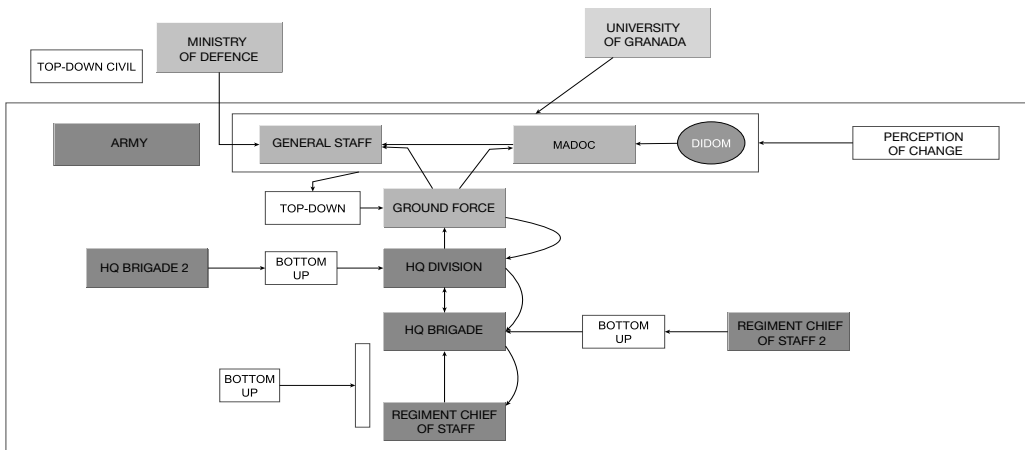
⁴ TTPs (Tactics, Techniques, and Procedures) in its military acronym.

System exchange between bottom-up and top-down drivers

The change process is generated by the exchange of top-down and bottom-up drivers, as depicted below in Section 1. The definition of operational frameworks leads to a top-down process by assigning tasks proportional to the performance level (EME > FUTER > CG Division > CG Brigade > Regiment > Battalion > Company > Section > Platoon). The organisational culture facilitates the assimilation of higher directives, which influences the actions of the units (EP06, EP14). A participative management style leads to supervising all activities, delegating functions but being aware of how each specific task is performed (EP09, EP13, EP14, EP21).

Since a regiment has differentiated roles at lower levels of command, the allocation of roles may depend on both formal and informal issues. The objectives set, the specialisation of the unit and its previous trajectory have an impact on the tasks to be carried out. Informally, some functions may be assigned according to the personal and professional qualities of middle ranks. As they carry out the tasks assigned, the bottom-up process takes place when reporting to the next higher levels. As many of these changes are procedural micro-adaptations (Farrell, 2005; Brustlein, 2011), they need to be identified and transmitted. Cultural factors influence their identification and transmission to higher levels, as well as the interpretation of their importance by commanders (Haaland, 2016; Catignani, 2013).

SECTION 1. System exchange between bottom-up and top-down drivers



Source: Developed by author.

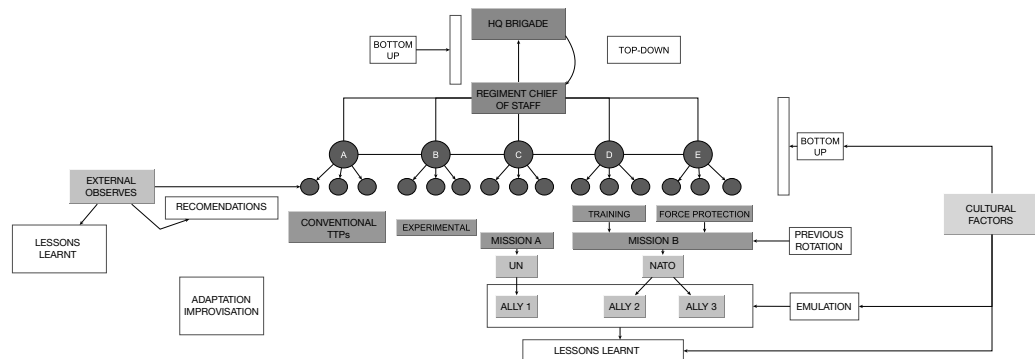
Practical experience as a driver for organisational change

The model proposed in Figure 1 (Section 3) reflects how the regimental level is composed of several companies (A, B, C, D and E) that are assigned different tasks. The division by function shows activities both in Spain and abroad. The model differentiates between those focused on training and

readiness (Companies A and B) and those deployed on international operations (Companies C, D and E). The Legion's involvement in training missions, stabilisation, and experimental programmes such as BRIEX-35⁵ show different learning sources for the same unit.

⁵ 2035 Experimental Brigade.

SECTION 2. *Assignment of tasks in Spain and abroad*



Source: Developed by author.

Performance in Spain: trial-error

As reflected in Section 2 of Figure 1, the preparation of conventional procedures was assigned to Company A. The objective was to maintain the level of training of the unit by focusing on a given type of combat in a specific environment. Foreign military may occasionally participate as observers or as a joint force in exercises (EP13, EP20). In this way, they can give advice and feedback, and joint exercises show another way of applying TTPs. As a result, an external input serves to increase organisational learning (Davidson, 2010) and to obtain procedural points of reference from other military forces (Horowitz, 2010). Organisational culture catalyses change, as it can lead to absorbing more information, developing closer interaction with allies, and increasing learning. This is a two-way process, as both the Spanish and allied armies receive new inputs.

The proposed model shows that Company B would participate in experimental programmes. Unlike Company A, its tasks are pre-established by the Ground Force and specifically assigned by the Regiment Chief of Staff. They would engage in a trial-and-error process to test new concepts of employment, materiel, doctrine, and procedures. Experimentation would subsequently

allow for the introduction of new technology (Creveld, 1991), lessons learnt from simulations (Davidson, 2010) and the implementation of procedures from other armies (Horowitz, 2010). Culture is more important at the experimental level than at the conventional level. Values in this case define the willingness to use new procedures and acquire other competences to face the challenges set by higher command levels.

The experimental nature of Company B makes it necessary to promote adaptation and improvisation to hypothetical scenarios conceptually defined by MADOC in the 2035 time horizon (DIDOM, 2018). At the tactical level, scenarios may have multiple interpretations that increase procedural adaptation at lower levels. Non-commissioned officers are therefore indispensable in identifying them and become essential intermediaries for their collection and transmission. This requires smooth communication at lower levels, considering all possible options within the experimental procedure that contribute to reducing future uncertainty.

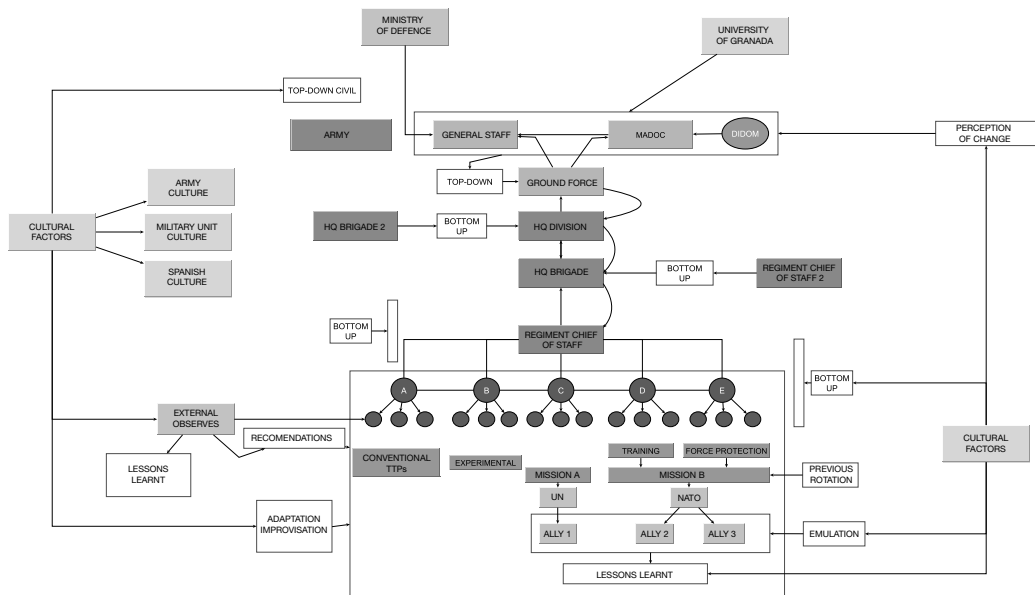
Performance in operational areas: learning by doing in a global context

Participation in international missions is one of the most important inputs for military change.

Figure 1 shows two companies in Spain and others deployed abroad. Company C is seen participating in a UN mission alongside a contingent from allied country A1. Simultaneously, companies D and E are deployed with NATO together with armies A2 and A3. Each of them has different roles within the same mission. If this were a training operation, Company D would engage in training activities, and Company E would engage in force protection. The diversity of functions increases organisational knowledge. Learning is enhanced by operating alongside allied countries, receiving information from previous Spanish rotations, and performing their duties within the framework of each mission.

Although the processes of change would follow the same sequence as in the national territory, there are substantial differences. Interviews indicated greater availability of resources abroad (EP09), as well as units facing a higher threshold of danger by confronting real adversaries (EP01, EP11, EP13, EP22). Change processes are accelerated when operating against constantly adapting adversaries, as seen in Afghanistan (EP02, EP09, EP11, EP13, EP15, EP18, EP19, EP21). Learning is proportional to the level of danger, leading to improved procedures (EP10, EP11, EP13, EP18, EP20) and military capabilities (EP02, EP11, EP13, EP21).

FIGURE 1. Analysis model for military change in Spain



Source: Developed by author.

Taking the assignment of tasks as the start of the process, tasks are assigned on a top-down basis (Rosen, 1991). As they are carried out, the lower and intermediate levels transmit any change inputs that have been identified on a bottom-up basis (Haaland, 2016; Catignani, 2013). It is important to gather both

adaptations (Farrell and Terriff, 2002) and improvisations (Brustlein, 2011), identifying key elements for organisational learning (Davidson, 2010). The lower levels are essential to improve and standardise adaptive practices in missions. Culture does not only explain the ability to adapt and learn, but also strongly

influences whether new practices can be internalised to solve specific problems. The analysis of multiple adaptations can identify commonalities in their degree of persistence, facilitating further deployments. Based on reports to commanders, subsequent decisions are made to enable new top-down drivers to operate, as change is a cyclical and multi-causal process.

CONCLUSIONS

This study has showed the complexity of the processes of military change in the army. The analysis model outlined here shows the importance of cultural factors, as well as the cyclical, simultaneous and feedback-based nature of change. Transformation occurs across the board, with higher and lower ranks affecting each other. Incremental adaptations and changes are customary at lower organisational levels. These are not formalised into doctrine or TTPs until their applicability to other contexts is demonstrated. It is important to analyse all levels of decision making as well as the various scenarios for action. In addition to the internal dimension of changes, external impacts must be taken into account, including political decisions, cooperation with civilian organisations and interaction with allied armies.

The analysis shows the cross-cutting nature of cultural factors as determinants of change. The military's historical background, operational scenarios, personal experience, value system and command style define how procedures are applied. The culture of the organisation is related to the society to which it belongs, defining how it interacts with other cultures, other allied armies and how the members of the organisation relate to each other. Culture conditions the acquisition of new knowledge, the levels of adaptation, and the capacity to face unforeseen situations and draw lessons learnt. Organisational learning depends substan-

tially on the culture to which one belongs, just as previous socialisation influences both internal organisational relations and interactions with external elements.

The proposed model defines how change occurs in complex organisations. The Spanish Army was selected as a case study as part of an ongoing research project. It would be of interest to transfer the model to other public or private organisations to test its potential applications. It would be advisable to replicate this research in other land units as well as to investigate its applicability to the Navy, Air Force and Civil Guard, as future directions of research. As they all belong to the same State and come from the same society, their similarities and differences regarding their specific organisational culture could be analysed.

The study identifies some policy recommendations and highlights the importance of the human component in organisations. Training should be further enhanced, team cohesion strengthened, and the transmission of collective values facilitated. The importance of missions as a source of learning, especially in demanding environments that test the capabilities of their members, is also appreciated. Sustaining and enhancing experience in international environments is crucial to continue to exchange good practices, learn other procedural applications and interact with other cultures. All this would contribute to improving organisational processes, as it would have a future impact on the security and integrity of the society army members serve and belong to.

BIBLIOGRAPHY

- Adamsky, Dima (2010). *The Culture of Military Innovation. Cultural Factors on the Revolution of Military Affairs in Russia, the US and Israel*. Stanford: University Press.
- Albright, David E. (1980). "Comparative Conceptualization of Civil-Military Relations". *World Politics*, 32(4): 553-576.

- Alonso-Baquer, Miguel (1989). "Las virtudes militares en las relaciones de Mando y Obediencia". *Revista Ejército*, 589: 72-79.
- Andreski, Stanislaw (1971). *Military Organization and Society*. Berkely: University of California Press.
- Angevine, Robert G. (2005). *The Railroad and the State: War, Politics and Technology in Nineteenth-Century America*. Stanford: University Press.
- Baqués, Josep (2004). "La profesión y los valores militares en España". *Revista Internacional de Sociología*, 38(3): 127-146.
- Ben-Ari, Eyal (2014). "Reflexivity: Potentially Dangerous Liaisons". In: Soeters, J.; Shields, Patricia M. and Rietjens, Sebastiaan (eds.). *Routledge Handbook of Methods in Military Research*. London: Routledge.
- Ben-Shalom, Uzi and Shamir, Eitan (2011). "Mission Command Between Theory and Practice: Case of the IDF". *Defense and Security Analysis*, 27(2): 101-117. doi: 10.1080/14751798.2011.578715
- Berrio, Francisco J. (1997). "Valores institucionales de las Fuerzas Armadas". *Cuadernos de Estrategia. Fuerzas Armadas y Sociedad Civil. Conflictos de valores*, n.º89. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Bienen, Henry (1981). "Civil-Military Relations in the Third World". *International Political Science Review*, 2(3). doi: 10.1177/019251218100200312
- Biernacki, Patrick and Waldorf, Dan (1981). "Snowball Sampling, Problem and Techniques of Chain Referred Sampling". *Sociological Methods & Research*, 10(2): 141-163.
- Brustlein, Corentin (2011). "Apprendre ou disparaître? Le retour d'expérience dans les armées occidentales". *Focus Strategique*, n.33. IFRI. Laboratoire de Recherche sur la Défense.
- Bukkvoll, Tor (2015). "Military Innovation Under Authoritarian Government: The Case of Russian Special Operation Forces". *Journal of Strategic Studies*, 38(5): 602-625. doi: 10.1080/01402390.2015.1056342
- Burley, Shaun A. (2005). "Contrasting Styles of Command: French and German Approaches during the 1940 Campaign". *Defence Studies*, 5(1): 138-150.
- Burr, Richard (1998). *Leading Change: The Military as a Learning Organization*. Quantico: Marine Corps University.
- Busquets, Julio (1984). *El militar de carrera en España*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Catignani, Sergio (2013). "Coping with Knowledge: Organizational Learning in the British Army?". *Journal of Strategic Studies*, 37(1): 30-64. doi: 10.1080/01402390.2013.776958
- Clausen, Birgitte and Kragh, Hanne (2019). "Why don't They just Keep on Doing it? Understanding the Changes of the Sustainability of Change". *Journal of Change Management*. doi: 10.1080/14697017.2018.1526817
- Colom Piella, Guillem (2016). "Transforming the Spanish military". *Defence Studies*, 16(1): 1-19. doi: 10.1080/14702436.2016.1146078
- Creveld, Martin van (1991). *Technology and War. From 2000 B.C. to the Present*. New York: Free Press.
- Creveld, Martin van (1998). *The Sword and the Olive: A Critical History of the Israel Defense Forces*. New York: Public Affairs.
- Danopoulos, Constantine P. (1991). "Democratizing the Military: Lessons from Mediterranean Europe". *West European Politics*, 14(4): 25-41.
- Davidson, Janine (2010). *Lifting the Fog of Peace. How Americans Learned to Fight Modern War*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Dervitsiotis, Kostas (2011). "The Challenge of Adaptation through Innovation Based on the Quality of the Innovation Process". *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5): 553-566.
- Deschoux-Beaume, Dauphine (2012). "Investigating the Military Field: Qualitative Research Strategy and Interviewing in the Defence Network". *Current Sociology*, 60(1): 101-117. doi: 10.1177/0011392111426656
- Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM). Ejército de Tierra (2018). *Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*. Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Doeser, Frederik and Eidenfalk, Joakim (2019). "Using Strategic Culture to Understand Participation in Expeditionary Operations: Australia, Poland and the Coalition against the Islamic State". *Contemporary Security Policy*, 40(1): 4-29.
- Durán Cenit, Marién (2010). *Las relaciones entre las fuerzas armadas y ONG en procesos de reconstrucción y estabilización postconflicto: el caso español en los Balcanes*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán Cenit, Marién (2014). *Ejército español y ONG en Kosovo: Relaciones cooperativas en escenarios de posconflicto y estabilización*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién and Ávalos, Antonio (2013). *Culturas cruzadas en conflicto. Militares y poblaciones lo-*

- cales en misiones internacionales: Afganistán y Líbano. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién; Adé, Isabel; Martínez, Rafael and Calatrava, Adolfo (2016). "Experiencias de la participación militar española en misiones internacionales: el caso de los oficiales del Ejército de Tierra (1993-2015)". *Revista Española de Ciencia Política*, 42: 127-147. doi: 10.21308/recp.42.05
- Durkheim, Émile (1965). *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Free Press.
- Ejército de Tierra (2020a). *Brigada 2035. Brigada Experimental*. Available at: https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/briex_2035/index.html, access April 21, 2021.
- Ejército de Tierra (2020b). *Organización del Ejército de Tierra*. Available at: <https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/index.html>, access April 21, 2021.
- Farrell, Theo (2005). "World Culture and Military Power". *Security Studies*, 14(3): 448-488.
- Farrell, Theo (2010). "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006-2009". *Journal of Strategic Studies*, 33(4): 567-594. doi: 10.1080/01402390.2010.489712
- Farrell, Theo and Terriff, Terry (2002). *The Sources of Military Change: Culture, Politics, Technology*. Boulder: Lynne Rienner.
- Fear, Jeffrey R. (2001). "Thinking Historically about Organizational Learning". In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I. (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Franzosi, Roberto (1998). "Narrative Analysis— Or Why (and How) Sociologists should be Interested in Narrative". *Annual Review of Sociology*, 24: 517-554. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.517
- Galey, John H. (1969). "Bridegrooms of Death: A Profile Study of the Spanish Foreign Legion". *Journal of Contemporary History*, 4(2): 47-64.
- Gallo, Andrew (2018). *Understanding Military Doctrinal Change during Peacetime*. Columbia: Graduate School of Arts and Sciences. [Ph. Dissertation].
- García Cantalapiedra, David (2014). "La evolución de la participación española en las operaciones de mantenimiento de la paz: Una imagen de España en el exterior 1989-2014". *Comillas Journal of International Relations*, 1: 81-90.
- Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Goldman, Emily O. and Andres, Richard B. (1999). "Systemic Effects of Military Innovation and Diffusion". *Security Studies*, 8(4): 79-125.
- Gray, Collin S. (2011). *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*. US Strategic Studies Institute.
- Grissom, Adam (2006). "The Future of Military Innovation Studies". *Journal of Strategic Studies*, 29(5): 905-934.
- Haaland, Thorunn L. (2016). "The Limits to Learning in Military Operations: Bottom-Up Adaptations in the Norwegian Army in Northern Afghanistan, 2007-2012". *Journal of Strategic Studies*, 39. doi: 10.1080/01402390.2016.1202823
- Hockey, John (2016). "The Aesthetic of Being in the Field: Participant Observation with Infantry". In: Williams, A. J.; Jenkins, K. N.; Rech, M. F. and Woodward, R. (eds.). *The Routledge Companion to Military Research Methods*. London: Routledge.
- Hong, Ying-yi (2009). "A Dynamic Constructivist Approach to Culture. Moving from Describing Culture to Explaining Culture". In: Wyer, R. (comp.). *Understanding Culture. Theory, Research and Application*. New York: Psychology Press.
- Horowitz, Michael C. (2010). *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics*. Princeton: University Press.
- Huntington, Samuel (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Isaacson, Jeffrey A.; Layne, Christopher and Arquilla, John (1999). "Predicting Military Innovation". *Documented Briefing*. RAND Corporation.
- Jackson, Keith A. (2001). *The Army's Institutional Values: Current Doctrine and the Army's Values Training Strategy*. Kansas: Fort Leavenworth. [Master's thesis].
- Janowitz, Morris (1971). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. New York: Free Press.
- Jensen, Geoffrey (1992). "Jose Millan-Astray and the Nationalist 'Crusade' in Spain". *Journal of Contemporary History*, 27(3): 425-447.
- Jordán, Javier (2015). "Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel". *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 1(1): 17-40. doi: 10.18847/1.1.2
- Jordán, Javier (2017). "Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones mili-

- tares. La respuesta de Estados Unidos después del 11-S como caso de estudio". *Revista de Ciencia Política*, 37(1): 203-226.
- Kapferer, Bruce (1988). *Legends of the People, Myths of the State: Violence, Intolerance and Political Culture in Sri Lanka and Australia*. Washington: Smithsonian Books.
- Katz, Robert L. (1955). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
- Keesing, Roger M. (1981). "Theories of Culture". In: Casson, R. W. (ed.) *Language, Culture and Cognition: Anthropological Perspectives*. New York: MacMillan.
- Kertzer, David (1988). *Ritual, Politics and Power*. New Haven: Yale University Press.
- Kier, Elizabeth (1995). "Culture and Military Doctrine: France between the Wars". *International Security*, 19(4): 65-93.
- Kober, Avi (2015). *Practical Soldiers. Israel's Military thought and its formative factors*. Leiden: Brill.
- Lieblich, Amia; Tuval-Mashiach, Rivka and Zilber, Tamar (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks: SAGE.
- Lomsky-Feder, Edna and Ben-Ari, Eyal (1999). *The Military and Militarism in Israeli Society*. New York: State University Press.
- Lomsky-Feder, Edna and Ben-Ari, Eyal (2012). "Managing Diversity in Context: Unit Level Dynamics in the Israel Defense Forces". *Armed Forces and Society*, 39(2): 193-212. doi: 10.1177/0095327X12439385
- Lomsky-Feder, Edna and Sasson-Levy, Orna (2018). *Women Soldiers and Citizenship in Israel. Gendered Encounters with the State*. New York: Routledge.
- Mahnken, Thomas G. (2011). "China's Anti-access Strategy in Historical and Theoretical Perspective". *Journal of Strategic Studies*, 34(3). doi: 10.1080/01402390.2011.574971
- Marcus, Raphael D. (2014). "Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel-Hezbollah Conflict. The Institutionalization of Lessons-learning in the IDF". *Journal of Strategic Studies*, 38(4). doi: 10.1080/01402390.2014.923767
- Martínez, Rafael (2007). *Los mandos de las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI*. Madrid: CIS.
- Martínez, Rafael; Adé, Isabel; Durán Cenit, Marién and Díaz, Antonio (2013). "Experiencias de la participación militar española en misiones internacionales (2000-2012)". *Revista Española de Ciencia Política*, 32: 205-223.
- Martínez Paricio, José Ignacio (1990). "Ejército y militares 1898-1998". In: Giner, S. (ed.). *España: Sociedad y política*. Barcelona: Espasa-Calpe.
- Matta, Roberto da (1977). "Constraint and License: A Preliminary Study of Two Brazilian National Rituals". In: Moore, S. F. and Myerhoff, B. (eds.). *Secular Rituals*. Amsterdam: Van Gorcum.
- Menaker, Ellen; MacDonald, Jo; Henrick, Arnold and O'Connor Debra (2006). *Training a Joint and Expeditionary Mindset*. Virginia: US Army Research Institute.
- Mulder, Andree (2014). *Learning Key Leader Engagement? Bottom-Up Adaptation during the Dutch Deployment in Afghanistan*. Utrecht University. [Master's thesis].
- Murray, Williamson R. (2002). *Two Lectures: Transformation and Innovation: The Lessons of the 1920s and 1930s. Looking at Two Distinct Periods of Military Innovation: 1872-1914 and 1920-1939*. Alexandria: Institute for Defense Analysis.
- Nagl, John A. (2002). *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam. Learning to Live with a Knife*. Westport: Praeger.
- Nielsen, Suzanne C. (1999). *US Army Training and Doctrine Command 1973-1982: A Case Study in Successful Peacetime Military Reform*. US Army Command and General Staff College. [Master's thesis].
- Northouse, Peter (2016). *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE.
- Pierce, Terry (2004). *Warfighting and Disruptive Technology: Disguising Innovation*. New York: Routledge.
- Posen, Barry R. (1984). *The Sources of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rapp, William E. (2015). "Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making". *Parameters*, 45(3): 13-26.
- Richardson, Rudy and Kramer, Eric H. (2006). "Abduction as the Type of Interference that Characterizes the Development of a Grounded Theory". *Qualitative Research*, 6(4): 497-513.
- Roberts, John M. (1964). "The Self-management of Cultures". In: Goodenough, W. H. (comp.). *Explorations in Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.

- Robertson, Gregory D. (2007). *Applying Knowledge Management Theory to Army Doctrine Development: Case Study of a Web Based Community of Practice*. Kansas: Fort Leavenworth. [Master's thesis].
- Rodríguez Roca, Raimundo (2016). *Procesos de innovación militar en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desde 2001 hasta 2015*. Granada: Universidad de Granada.
- Rosen, Stephen P. (1991). *Winning the Next War. Innovation and the Modern Military*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ruffa, Chiara (2017). "Military Cultures and Force Employment in Peace Operations". *Security Studies*, 26(3): 391-422.
- Sadler, Georgia; Lee, Hau-Chen; Lim, Rod S. H. and Fullerton, Judith (2010). "Recruitment of Hard-to-reach Subgroups Via Adaptation of the Snowball Sampling Strategy". *Nursing and Health Sciences*, 12: 369-374.
- Shamir, Eitan (2010). "The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)". *Journal of Strategic Studies*, 33(5): 645-672.
- Shamir, Eitan (2011). *Transforming Command. The Pursuit of Mission Command in the US, British and Israeli Armies*. Standford: University Press.
- Shields, Patricia (2011). "An American Perspective on 21st Century Expeditionary Mindset and Core Values: A Review of the Literature". In: Furst, H. and Kummel, G. (eds). *Mindset and Core Values: A Review of the Literature*. Baden-Baden: Nomos.
- Smith, Ruppert (2008). *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. New York: Random House.
- Soeters, Joseph; Shields, Patricia M. and Rietjens, Sebastiaan (2014). *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*. London: Routledge.
- Strauss, Anselm and Corbin, Juliet (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Weber, Max (2012). *El político y el científico*. Madrid: Alianza.

RECEPTION: February 5, 2021

REVIEW: May 9, 2021

ACCEPTANCE: July 23, 2021

Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español

Cultural Factors and Processes of Military Change in the Spanish Army

Guillermo López-Rodríguez

Palabras clave

Cambio

- Cultura
- Ejército
- Entrevistas
- España

Key words

Change

- Culture
- Military
- Interviews
- Spain

Resumen

El artículo analiza cómo los factores culturales definen los procesos de cambio organizativo en el Ejército de Tierra. Se realiza mediante la propuesta de un modelo de análisis elaborado a partir de 23 entrevistas personales realizadas tanto a componentes del Mando de Adiestramiento y Doctrina como de la Brigada de la Legión. A partir de las mismas, se persiguen como objetivos: 1) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo, 2) estudiar la aplicabilidad de planteamientos teóricos anglosajones a un caso español y 3) definir la relevancia de la cultura para el cambio militar. Los resultados muestran cómo esta condiciona los procesos de toma de decisiones, la dirección del cambio y la capacidad de aprendizaje organizativo del Ejército de Tierra.

Abstract

This article analyses how cultural factors have defined the processes of organisational change in the Spanish Army. An analysis model was used that was constructed from 23 personal interviews with members of both the Training and Doctrine Command and the Legion Brigade. On this basis, the following objectives were sought: 1) to establish a model to analyse organisational change; 2) to study the applicability of theoretical approaches developed in the English-speaking world to a Spanish case; and 3) to define the importance of culture in military change. The results showed how culture has a major impact on decision-making processes, the direction of change and the organisational learning capacity of the Army.

Cómo citar

López-Rodríguez, Guillermo (2022). «Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179: 59-78. (doi: 10.5477/cis/reis.179.59)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es>

Guillermo López-Rodríguez: Universidad de Granada | guillermolopez@ugr.es

INTRODUCCIÓN¹

Las dimensiones culturales influyen sobre los procesos de cambio en las organizaciones militares (Kier, 1995; Murray, 2002). En el Ejército de Tierra también han condicionado su desempeño profesional, definiendo cómo cambia la organización y el modo en que se aplican nuevos procedimientos o adaptan los existentes. La experiencia acumulada por el Ejército en misiones internacionales y en territorio nacional (García Cantalapiedra, 2014; Colom Piella, 2016; Martínez *et al.*, 2013) ha conducido a una compleja transformación operativa e institucional. Esta investigación identifica las categorías analíticas que influyen sobre el cambio militar, analizando cómo tiene lugar en España.

La relevancia de comprender el cambio organizativo conduce a analizar aquellos que tienen lugar en el Ejército de Tierra para establecer recomendaciones para la *policy*. Debido a ello, la investigación se articula planteando: ¿cómo impactan los factores culturales en los cambios organizativos en el Ejército de Tierra? La amplitud de la cuestión específica como objetivos: 1) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo a partir de unidades implicadas en un proceso de transformación, 2) estudiar cómo se aplican los planteamientos teóricos sobre cambio militar al caso español y 3) definir la relevancia de las dimensiones culturales para el cambio militar.

La presente investigación realiza una aportación a la literatura académica previa relativa al cambio militar. La mayoría se ha centrado en la experiencia estadounidense

(Grissom, 2006; Rodríguez Roca, 2016; Jordán, 2017) o israelí (Adamsky, 2010; Jordán, 2015; Kober, 2015). Resultan minoritarios los análisis sobre otros ejércitos europeos como el noruego (Haaland, 2016), holandés (Mulder, 2014), británico (Catignani, 2013) o español (López-Rodríguez, 2019). La ausencia de información sobre esta cuestión ha llevado a producir datos primarios mediante 23 entrevistas semiestructuradas realizadas a militares españoles.

Las unidades seleccionadas para la investigación han sido el Mando de Adiestramiento y Doctrina (Granada, España) y la Brigada de la Legión (Almería, España). Ambas fueron elegidas por su implicación desde 2018 en el proceso de cambio organizativo para configurar la Fuerza 2035 (Ejército de Tierra, 2020a). Este proyecto busca mejorar las capacidades militares españolas para confrontar retos futuros, teniendo su origen en el nivel estratégico militar y manteniendo una continuidad durante las alternancias de gobierno en España. Las aportaciones de los componentes de ambas unidades resultan complementarias al haber diseñado conceptualmente MADOC los escenarios de actuación en el horizonte temporal 2035 y siendo la Legión la unidad de pruebas al haber sido designada como Brigada Experimental. Simultáneamente, la experiencia militar de los participantes permite generar información de niveles micro y macro para comprender cómo se produce el cambio militar.

La investigación plantea una aproximación teórica donde se definen conceptos y teorías relacionadas con el cambio militar, justificando la importancia de los enfoques culturales para la transformación organizativa. A partir de ella, se establece el diseño metodológico, exponiendo el análisis realizado mediante la configuración de categorías mixtas, siguiendo un proceso derivado de la teoría fundamentada. Los resultados se articulan mediante el planteamiento del modelo de cambio, la comprensión de la

¹ Financiación: Contrato de Formación del Profesorado Universitario (FPU17/00178).

Agradecimientos: El autor agradece al Tercer Tercio «Don Juan de Austria» de la Legión y al Mando de Adiestramiento y Doctrina sus contribuciones a esta investigación. Igualmente transmite su agradecimiento a los revisores por las recomendaciones de mejora del documento original.

relevancia de la cultura sobre el cambio militar y el análisis de cómo se aplican los paradigmas teóricos al caso seleccionado.

ENFOQUES CULTURALES Y CAMBIO MILITAR

Los factores culturales influyen sobre los procesos de cambio en organizaciones militares (Kier, 1995; Murray, 2002), contribuyendo a la capacidad de aprendizaje organizativo (Pierce, 2004). La cultura permite explicar cómo se asimilan las experiencias (Marcus, 2014) y el modo en que se produce el cambio militar (Catignani, 2013). Se trata de un patrón colectivo de asunciones básicas sobre cómo deben actuar, pensar y percibir los individuos en relación a sus circunstancias (Hong, 2009). La memoria colectiva es la base de la cultura, construida a lo largo del tiempo y fortaleciendo la identidad y cohesión grupal (Durkheim, 1965; Lomsky-Feder y Ben-Ari, 1999). La cultura es dinámica y dependiente del contexto, estableciendo prioridades entre prácticas individuales y colectivas (Clausen y Kragh, 2019). Basándose en conocimientos compartidos define patrones de conducta y articula rutinas de pensamiento e interacción en una realidad social (Fear, 2007).

Los símbolos y elementos tangibles componen la cultura (Geertz, 1973), transmitiendo información comprendida por sus componentes (Roberts, 1964). En aquellos casos en que son centrales, pueden llegar a definir a todos sus miembros (Keesing, 1981). Por su parte, la dimensión intangible está formada por percepciones y actitudes, guiando los valores el comportamiento individual (Jackson, 2001). Los valores son asunciones básicas y significados colectivos que estructuran pensamientos, sentimientos e interacciones (Hong, 2009). Organizativamente definen cómo se producen las relaciones profesionales, clarificando objetivos a alcanzar y determinando

la actuación de sus componentes (Dervitiotis, 2011). Al promover los valores de la coherencia organizativa, aquellos comportamientos incompatibles con los mismos pueden generar fricciones internas.

Los ejércitos difieren de otras organizaciones al tratarse de instituciones estatales (Farrell, 2010), siendo un instrumento para el ejercicio del monopolio legítimo de la violencia (Gray, 2011; Smith, 2008; Weber, 2012). La cultura militar da especial relevancia a su legado histórico (Lomsky-Feder y Ben-Ari, 1999), así como a rituales corporativos como aniversarios o ceremonias (Kertzer, 1988; Matta, 1977). Los mitos fundacionales también contribuyen definiendo la cultura militar (Kapferer, 1988), impulsando el recuerdo de experiencias traumáticas en el aprendizaje organizativo (Davidson, 2010). Estos elementos han llevado a caracterizarlas como tradicionales, jerárquicas, burocráticas y conservadoras (Burr, 1998; Gallo, 2018). Esto lleva a atribuirles ocasionalmente una rigidez impropia, habiendo demostrado muchas de ellas su capacidad de cambio y adaptación a contextos hostiles (Goldman y Andres, 1999; Farrell, 2005).

Al igual que otras culturas organizativas, la militar se basa en la persistencia de ideas socialmente transmitidas, hábitos mentales y métodos de actuación acordes a una experiencia común (Kober, 2015). El concepto se materializa en el *ethos* de unidad, compuesto por percepciones y actitudes que caracterizan sujetos ideales, comportamientos colectivos deseados y conductas individuales aceptadas (Lomsky-Feder y Ben-Ari, 2012). El *ethos* fusiona cognición y emociones, convirtiendo lo abstracto en una visión lógica y coherente con una aplicación en la práctica militar. La cultura militar también define la diversidad de opciones de los oficiales para el desempeño profesional (Shamir, 2011). Dado que cada ejército ofrece respuestas diferentes a problemas similares, cada cultura militar tiene

formas propias de plantear objetivos y generar conocimiento (Nagl, 2002). Basándose en asunciones comunes, la cultura influye en cómo los militares aplican tácticas, técnicas y procedimientos (Nagl, 2002; Davidson, 2010), definiendo estilos de mando y la interacción entre niveles jerárquicos (Shamir, 2011; Kober, 2015).

La cultura cobró relevancia para los estudios del cambio militar tras detectarse vacíos explicativos en planteamientos teóricos previos (Jordán, 2017; Kier, 1995; Murray, 2002). La actuación en entornos competitivos implica que el cambio suceda como respuesta a amenazas externas, estrategias revisionistas o restricciones de recursos (Robertson, 2007; Isaacson, Layne y Arquilla, 1999). El cambio militar se compone por tres niveles graduales: improvisación (Brustlein, 2011), adaptación (Farrell, 2010; Smith, 2008) e innovación militar (Grissom, 2006; Angevine, 2005). La innovación militar supone la transformación más profunda, afectando a doctrina, adiestramiento, orgánica y materiales de la organización para mejorar su efectividad (Grissom, 2006). Las innovaciones satisfactorias pueden otorgar una ventaja estratégica sobre el adversario (Mahnken, 2011), siendo la experiencia operativa la única forma de juzgar su éxito (Nielsen, 1999; Nagl, 2002).

Estudios iniciales señalaron que el cambio respondía a las necesidades del entorno estratégico, mediante dinámicas civiles-militares de cooperación y conflicto (Posen, 1984). Estas se basan en una responsabilidad política sobre lo militar (Janowitz, 1971; Huntington, 1957), dado que el Estado es el único ente que garantiza la existencia de los ejércitos (Andreski, 1971). Otras investigaciones señalan una clara jurisdicción civil en el empleo de la fuerza (Rapp, 2015), resultando imprescindible la presencia de militares en la toma de decisiones dada una falta de conocimiento y experiencia de los responsables políticos en asuntos militares (Nielsen, 1999). Esto implica un equilibrio

entre las partes (Albright, 1980), teniendo las relaciones personales un rol fundamental (Bienen, 1981) y configurando un control subjetivo civil sobre lo militar (Huntington, 1957). Los planteamientos teóricos de las relaciones civiles-militares se basaban en el estudio de sistemas democráticos, siendo una dimensión inexplorada en los regímenes autoritarios (Bukkvoll, 2015).

El marcado sentido *top-down* desde el nivel político al militar en las relaciones civiles-militares implicaba una resistencia de sectores militares a las propuestas civiles. Esto condujo a desarrollar planteamientos centrados en dinámicas internas de los ejércitos como el modelo *top-down* militar (Rosen, 1991). Otros estudios posteriores identificaron el origen del cambio en la emulación de prácticas de otros ejércitos (Horowitz, 2010) o en la transformación mediante el empleo de nuevas tecnologías (Creveld, 1991). También resultaban relevantes el aprendizaje organizativo (Davidson, 2010; Nagl, 2002) o la acumulación de adaptaciones impulsadas en sentido *bottom-up* (Haaland, 2016; Catignani, 2013). La complejidad del cambio militar implica una multicausalidad, siendo los factores culturales un elemento transversal que influye en la intensidad y dirección del cambio (Kier, 1995; Murray, 2002).

ARTICULACIÓN METODOLÓGICA

La ausencia de datos secundarios condujo a realizar entrevistas personales utilizando un enfoque de análisis basado en la teoría fundamentada. Su empleo contribuye a determinar dinámicas y secuencias que componen un fenómeno poco estudiado (Richardson y Kramer, 2006) como son los procesos de cambio militar. El análisis se realiza sobre narrativas aportadas en las entrevistas, que son interpretadas a partir de las historias personales de los entrevistados (Strauss y Corbin, 2002; Franzosi,

1998). El análisis se procesó mediante el desglose y la comparación de las secciones, estableciéndose categorías temáticas de forma mixta (Lieblch, Tuval-Mashiach y Zilber, 1998).

Las entrevistas personales han sido ampliamente empleadas para analizar otros ejércitos europeos (Soeters, Shields y Rietjens, 2014; Deschaux-Beaume, 2012; Ruffa, 2017), así como en Israel (Lomsky-Feder y Sasson-Levy, 2018) o España (Durán, 2014; Durán y Ávalos, 2013; Martínez *et al.*, 2013; Durán *et al.*, 2016). Otros estudios sobre organizaciones militares además empleaban la observación participante (Durán, 2010; Hockey, 2016; Ben-Ari, 2014). Esta investigación también recurre a ella complementariamente para analizar cambios doctrinales a nivel conceptual².

Se realizaron 23 entrevistas semiestructuradas en tres fases temporales diferenciadas entre 2019 y 2020. El número de entrevistas ha permitido producir datos significativos y diversos. 9 de ellas fueron realizadas a componentes del Mando de Adiestramiento y Doctrina y 13 a efectivos del Tercer Tercio de la Brigada de la Legión. Una entrevista adicional fue realizada a un participante en el primer despliegue español en el Kurdistán. Esta entrevista permitió establecer un punto de partida temporal en el análisis, sirviendo de referencia para la saturación teórica.

Las entrevistas son anónimas para mantener la privacidad de los participantes, asignándose la nomenclatura EP seguida del número de entrevista. Fueron desarrolladas en español y grabadas en MP3, teniendo una duración media de 50 minutos

² El investigador participó en el proyecto PIN 4/2017 para la elaboración del documento doctrinal *Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*. Entre enero y junio de 2018 asistió a sesiones de trabajo con personal civil y militar, donde analizaron potenciales escenarios de actuación en el horizonte 2035. Las aportaciones relativas a esta actividad se referencian en el presente trabajo como OP, 2018.

y un total de 20 horas. Fueron transcritas manualmente empleando Microsoft Word y analizadas con el *software* MAXQDA mediante comparación continuada. El proceso contó con la aprobación y la colaboración de la organización militar, realizándose un muestreo en bola de nieve (Biernacki y Waldorf, 1981; Sadler *et al.*, 2010). La información facilitada ofrece una visión holística y transversal de los procesos de cambio. Los participantes procedentes de la Legión proporcionan una perspectiva táctica y operativa. Por su parte, los miembros de MADOC aportan tanto su experiencia operativa previa como una visión de la dimensión conceptual y doctrinal del cambio militar.

TABLA 1. Selección de la muestra

Empleo militar	Unidades	
	Apoyo a la Fuerza MADOC	Fuerza BRILEG
Coronel	4	1
Teniente coronel	2	2
Comandante	3	—
Capitán	—	5
Brigada	—	3
Sargento primero	—	2
Total	9	13

Fuente: Elaboración propia.

El análisis se articula mediante una categoría central que señala la cultura como elemento transversal en los procesos de cambio militar. Debido a ello el análisis de resultados se divide en tres subepígrafes. El primero describe los componentes del caso de estudio, mientras que el segundo identifica las dimensiones culturales decisivas para el cambio militar. A partir de ambos, se expone el modelo de análisis del cambio organizativo. La propuesta ofrece explicaciones sobre cómo se producen las secuencias del cambio militar en España, apuntado a la cultura como un elemento clave en el mismo.

CUADRO 1. *Categorías de análisis*

Categoría central	Categorías principales	Categorías teóricas	Subcategorías
La cultura como elemento transversal en los procesos de cambio militar	Orígenes del cambio militar	Impulso <i>top-down</i>	Relaciones civiles-militares Percepción militar del cambio
		Impulso <i>bottom-up</i>	Sistema de intercambio Adaptación Improvisación
	Dimensiones culturales decisivas	Experiencia operacional	Maniobras en territorio nacional Misiones internacionales
		Sistema de valores	Cohesión del personal Mejora del desempeño Específicos del caso de estudio
	Liderazgo	Competencia profesional Cualidades personales Habilidades interpersonales	

Fuente: Elaboración propia.

PROCESOS DE CAMBIO MILITAR EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

Descripción de los componentes del estudio de caso

La centralidad del elemento terrestre en las operaciones militares dota de relevancia a los Ejércitos en las Fuerzas Armadas (Jordán, 2015). Organizativamente el Ejército de Tierra se encuadra en las Fuerzas Armadas y depende del Ministerio de Defensa. A nivel intraorganizativo se articula según sus funciones en Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza (Ejército de Tierra, 2020b). La dirección estratégica recae sobre el Estado Mayor del Ejército de Tierra (EME). Por su parte, el Apoyo a la Fuerza gestiona recursos humanos, materiales y financieros, encuadrándose las unidades operativas en la Fuerza. La amplitud de la organización llevó a seleccionar a dos unidades implicadas en el proceso de cambio como son la Brigada 2035, siendo MADOC la unidad de Apoyo a la Fuerza, y la Brigada de la Legión, perteneciente a la Fuerza.

MADOC: diseño conceptual del Entorno Operativo Futuro

MADOC asesora al Estado Mayor en cuestiones de doctrina, orgánica, materiales, enseñanza e investigación. Sus misiones se basan en investigar, experimentar teóricamente y recopilar lecciones aprendidas (art. 54.1, Instrucción 70/2011 del JEME). Sus responsabilidades son clave en los procesos de cambio, siendo la institución responsable de las lecciones aprendidas (Davidson, 2010) y de documentar la percepción de cambios en el entorno por parte de la institución militar (Rosen, 1991).

A través de una de sus direcciones, MADOC materializó en 2018 estas percepciones de cambio en la publicación *Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*. El documento analiza tendencias de futuro relevantes para el desempeño del Ejército de Tierra (DIDOM, 2018), poseyendo una perspectiva novedosa muy ligada con el elemento terrestre (EP05). Además, genera un conocimiento propio tomando como referencia ejércitos aliados y estableciendo

una cooperación entre investigadores universitarios y personal militar (OP, 2018). MADOC fue central en el desarrollo conceptual, siendo asignada la fase experimental a la Fuerza Terrestre:

La referencia fundamental es el Entorno Operativo Futuro que se ha elaborado en la Dirección, derivado de ese Entorno Operativo Futuro se han elaborado unos conceptos para el combate, que establecen un marco general de actuación de la Brigada 2035 y asimismo se han desarrollado por cada una de las funciones de combate, que son áreas de procedimientos, sistemas de armas y connotaciones doctrinales conceptuales [...]. Toda esa base procedimental se ha hecho en la DIDOM y actualmente está en proceso de revisión y experimentación en la Brigada (EP04).

El análisis se basó en una perspectiva a largo plazo (EP01), iniciando un proceso *top-down* anticipándose a los retos de futuro (EP07). La actividad es compleja, implicando correcciones y adaptaciones progresivas según las condiciones de la organización (OP, 2018). El diseño de los escenarios busca reducir la incertidumbre del futuro (EP05, EP06) y apoyar decisiones en la adquisición de materiales (EP02). Igualmente, también se focalizaba en la dimensión humana del conflicto, siendo claves el factor humano, la conciencia intercultural y la cooperación con población civil (OP, 2018).

El desarrollo conceptual se tradujo en un proceso experimental para mejorar sistemas de adiestramiento, instrucción y planificación. La implementación de la BRIEX 2035 es dirigida por la División de Planes, empleando a la Fuerza Terrestre, de quien depende BRILEG como unidad experimental (EP07). En su implementación, MADOC aportaba información y recursos para que la experimentación fuese lo más fiel al método científico (EP02, EP04, EP05, EP06, EP07), poniendo a disposición del proyecto campos de maniobras y simuladores.

Tercer Tercio de la Legión: experiencia operativa y experimental

La Legión Española fue fundada en 1920, constituyendo una innovación militar conformada mediante una propuesta *bottom-up* que toma como referencia unidades militares extranjeras (Galey, 1969; Jensen, 1992; López-Rodríguez, 2019). Culturalmente, cuenta con un *ethos* de unidad claramente definido (Lomsky-Feder y Ben-Ari, 2012; Kober, 2015). Su cultura organizativa se basa en los valores reflejados en el Credo Legionario (EP09, EP10, EP11, EP18, EP21) que potencian la iniciativa individual y la flexibilidad procedimental. Esto le da un carácter de unidad de élite que había impulsado a los entrevistados a seleccionarla como destino (EP11, EP15, EP18, EP14, EP21, EP20). Dado que su cultura organizativa refuerza la iniciativa y la flexibilidad, la teoría señala que estas unidades tienen una mayor tendencia al aprendizaje y éxito operativo (Burley, 2005; Shamir, 2010; Ben-Shalom y Shamir, 2011). A su vez, el *ethos* de la unidad se complementaría con su experiencia operativa en casi la totalidad de despliegues españoles en el exterior.

La cultura organizativa [...] En mi experiencia, es que se basa fundamentalmente en potenciar la iniciativa a todos los niveles. Como comenté antes [...] La forma en la que se interpreta aquí el servicio, y cómo cumplimos los cometidos es diferente. Ni mejor ni peor. Es distinto. Entonces dentro de esa diferenciación, lo fundamental que yo creo que hay que resaltar es la iniciativa que se le da al subordinado. Y que se intenta fomentar a todos los niveles (EP09).

La Legión se compone de una brigada, siendo seleccionado como muestra el nivel intermedio tercio/regimiento. El criterio de selección de los participantes buscaba adquirir una visión holística del cambio militar. Se obtuvieron tanto aportaciones en tramos temporales diferenciados (+25 años de servicio) como procedentes de todos los niveles jerárquicos (tercio > bandera >

compañía > sección > pelotón). Los participantes también aportaron sus experiencias en diversas misiones internacionales (Bosnia, Kosovo, Afganistán, Congo, Líbano e Iraq).

Las narrativas personales proporcionaron visiones de los procesos de cambio en sus correspondientes niveles de mando, ejemplificándolo con experiencias en diferentes contextos operativos. Resultaba necesario conocer cómo se producen las adaptaciones y modificaciones en los niveles inferiores, al no encontrarse recogidos en la doctrina militar o la literatura especializada. Sus aportaciones permitieron analizar cambios a partir de situaciones imprevistas (Brustlein, 2011), de intercambiar conocimientos con otros ejércitos (Horowitz, 2010) y de los cambios impulsados en sentido *bottom-up* (Haaland, 2016; Cagnani, 2013).

Dimensiones culturales decisivas para el cambio militar español

La cultura militar puede verse influida por la cultura social y política del país al que pertenece (Danopoulos, 1991). Ocasionalmente, los militares pueden poseer valores similares a sus conciudadanos (Janowitz, 1971), aunque también el estilo de vida militar puede producir un alto nivel de cohesión, aislándolos de la sociedad civil (Huntington, 1957; Janowitz, 1971). La cultura militar en España también es el resultado de un proceso histórico, siendo la guerra de Marruecos uno de sus puntos de conformación (Martínez Paricio, 1990), suponiendo el inicio de una nueva etapa para la organización (López-Rodríguez, 2019). A nivel organizativo se ha caracterizado durante décadas por el institucionalismo (Busquets, 1984), no adoptando un modelo profesional/ocupacional hasta la eliminación de la conscripción obligatoria y la llegada del soldado profesional.

El sistema de valores como un pilar de la cultura organizativa

Los valores militares son una dimensión compleja de analizar debido a su intangibilidad (Kober, 2015; Jordán, 2015). El Ejército español posee una escala de valores basados en la colectividad (EP03, EP05), con un marcado espíritu jerárquico (EP07, EP10, EP15) y disciplinado (EP07, EP08, EP11). A pesar de su aparente homogeneidad, se aprecian diferencias sustanciales tanto entre ramas de las Fuerzas Armadas como entre unidades de un mismo Ejército (EP10). Inicialmente se apuntaba al patriotismo (EP04, EP12, EP13), el honor (EP10, EP13) o el valor, entendido como la ausencia de miedo (EP12, EP13, EP14, EP15, EP21). Los participantes señalaron que estos valores no eran exclusivos de la profesión militar, ya que proceden junto a otros de la socialización en una cultura mediterránea o latina (EP03, EP05, EP06). La sociedad influiría en los valores de la organización, siendo comunes a otras profesiones y únicamente trasladados al ámbito militar (EP09, EP10, EP12, EP13, EP16)³.

Las funciones del Ejército español y su organización han tenido una evolución diferente a la de otros países (EP10, EP18). Se aprecia cómo en el último siglo han par-

³ «Valores que en cualquier caso no son exclusivos del ejército. Son valores que son comunes a la sociedad, al resto de organizaciones (EP09)».

«Teniendo en cuenta que es una sociedad que mantiene esos valores, porque estoy convencido de que los mantenemos, no creo que haga falta menos disciplina para terminar una carrera de medicina y luego tener un desempeño profesional en una clínica o un banco, o en la obra, no creo que haga falta menos disciplina que con nosotros. E igual que no creo que haga falta menos compañerismo (EP10)».

«Sí [...] Realmente, son los valores que también hay en nuestra sociedad. Realmente los soldados somos reflejo de la sociedad, no somos algo paralelo, o algo que no tenemos que ver (EP13)».

«Y luego hay valores que los trae uno de la sociedad y yo creo que en España la gente es honesta. Y por lo tanto, el Ejército, que bebe de la sociedad, está compuesto por gente honesta (EP16)».

tipado en conflictos coloniales (Martínez Paricio, 1990; López-Rodríguez, 2019) y han asumido funciones de control interno (Busquets, 1984), poniéndose al servicio del poder civil (Martínez, 2007). La intensidad de los cambios sufridos dota de relevancia a las tradiciones y la historia en su cultura organizativa (EP10, EP15, EP18). Al mismo tiempo, la austeridad en medios asignados (EP05, EP06, EP11, EP13, EP17, EP18, EP21) ha conducido a fomentar la adaptación continuada tanto en operaciones en el exterior como en territorio nacional (EP01, EP08, EP09, EP05, EP08, EP13, EP15, EP16).

La literatura sobre valores militares en España ofrece diversas categorizaciones. Inicialmente, Alonso-Baquer (1989) los clasificaba según virtudes de mando y obediencia (disciplina, subordinación, fidelidad y lealtad) y orientados a la amistad y hostilidad (valentía, honorabilidad, abnegación y compañerismo). Posteriormente, Berrio (1997) define estos valores como tradicionales o simbólicos, englobando la mayoría de cualidades mencionadas en investigaciones anteriores. La presente investigación confirma la persistencia de estos valores para el desempeño profesional en línea con lo apuntado por Martínez (2007). No obstante, el presente artículo introduce una categoría adicional fruto de la experiencia internacional del Ejército de Tierra. Es denominada conciencia expedicionaria, de acuerdo con la literatura internacional (Menaker *et al.*, 2006; Shields, 2011; Doeser y Eidenfalk, 2019):

1. *Valores simbólicos*: Los entrevistados señalaban la importancia de la lealtad y la confianza (EP04, EP07, EP10), el compañerismo (EP08, EP09, EP10, EP11, EP13, EP14, EP15) o la amistad (EP12). La más visible de todas es la disciplina (EP08, EP09, EP10, EP11, EP13, EP14, EP15, EP16, EP21), que facilita la actuación en situaciones de peligro. Al mismo tiempo destacaban la capacidad de sa-

crificio (EP01, EP04, EP07, EP08, EP15, EP21), de servicio (EP04, EP09, EP12, EP15) y disponibilidad (EP07, EP16), siendo imprescindible la abnegación para cumplir los objetivos propuestos (EP01, EP07, EP08, EP13, EP14, EP12, EP21).

2. *Conciencia expedicionaria*: La profesionalización y la participación en misiones internacionales había implicado también una transformación cultural. Los entrevistados señalaron que se ha extendido una mentalidad expedicionaria (EP06, EP09) que remarca la importancia de la preparación (EP09, EP21). Esta conciencia fortalece la capacidad de adaptación e iniciativa de sus efectivos (EP07, EP08, EP11, EP17, EP18, EP19), poniendo de relevancia la capacidad de interoperar con aliados (EP01, EP02, EP03, EP04, EP06, EP07, EP15) e interactuar con poblaciones locales (EP01, EP02, EP04, EP09, EP 12, EP19, EP22).

Los valores contribuyen a conformar la cultura organizativa, definiendo cómo se confrontan situaciones imprevistas o de alto riesgo (EP01, EP07, EP09, EP13, EP15, EP21). La cultura organizativa permite ser imaginativos en la búsqueda de soluciones alternativas (EP03, EP10, EP18), facilitando también la interacción con poblaciones locales en misiones internacionales (EP02, EP12, EP13, EP14, EP15, EP16, EP20). Estos elementos intangibles influyen en el aprendizaje y en el desarrollo de relaciones entre niveles jerárquicos, definiendo la intensidad del cambio.

El liderazgo como un elemento definitorio de la cultura organizativa

Los líderes militares tienen un rol decisivo en los procesos de cambio. La evolución organizativa, los cometidos desempeñados y los precedentes históricos condicionan

el estilo de mando (Shamir, 2011). Investigaciones realizadas sobre liderazgo militar en España habían apuntado a una preferencia mayoritaria por un estilo participativo en lugar de impositivo (Martínez, 2007). Se abogaba por fomentar el ejemplo personal y el trabajo en equipo, aunque también remarcaron que en situaciones demandantes pueden adoptar un liderazgo más impositivo (Durán *et al.*, 2016). A raíz de la información proporcionada por los entrevistados en la presente investigación se articularon dos categorías principales. Sus aportaciones se analizaron siguiendo un análisis del liderazgo basado en las competencias (Northouse, 2016; Katz, 1955). Cada participante aportó cuatro características deseables en un mando militar que fueron clasificadas en dos categorías principales:

1. *Habilidades para la resolución de problemas*: Los entrevistados señalaron que las especificidades de su profesión requerían de la capacidad para tomar decisiones en momentos de estrés (EP02, EP04, EP06, EP11, EP18). Esta se ve facilitada por una competencia técnica y táctica (EP06, EP07, EP14) con la que evaluar riesgos y asignar cometidos. Adicionalmente, resultaba imprescindible que los mandos estuviesen implicados en las tareas desempeñadas (EP10, EP20). Estas cualidades permiten incrementar la cohesión, perfeccionando el desempeño profesional, mientras que supervisar los procesos permite fomentar la iniciativa. Los entrevistados remarcaron la importancia de perseverar frente a la adversidad (EP01) y tener vocación profesional (EP05, EP11). La implicación emocional con lo profesional contribuye a incrementar la capacidad de trabajo (EP06, EP07) y buscar la mejora continuada (EP19, EP20). Además, indicaron la importancia de la humildad para reconocer errores y rectificar antes que continuar sobre decisiones erróneas (EP05, EP17, EP20).

La cuarta, es tener una amplitud de miras. Suficiente para ver el contexto de donde estás tú, tu unidad y demás [...] fundamentalmente para mandar y preocuparse de su gente y de su unidad. Pero lo que tiene que tener un líder, a todos los niveles, es un poco esa perspectiva de 360 grados, de ver, bueno, mi compañía sí. ¿Pero mi compañía dónde está? Mi compañía evidentemente está integrada en una bandera, pero mi jefe de bandera piensa así, no piensa así, piensa de la otra manera y tal. Y evidentemente para poder materializarlo (EP09).

2. *Habilidades interpersonales*: Casi la totalidad de entrevistados resaltaron la importancia de esta dimensión para el buen funcionamiento de la organización. Señalaron la ejemplaridad para incentivar la implicación del subordinado (EP04, EP06, EP07, EP08, EP09, EP10, EP12, EP13, EP14, EP18), así como la lealtad multidireccional, hacia la organización, mandos, iguales y subordinados (EP02, EP08, EP11, EP14, EP16, EP17, EP18, EP19). Ambas cualidades incrementan la cohesión y generan una relación sólida en las unidades. Esto dota de importancia a la inteligencia emocional (EP15), aplicada mediante la empatía (EP05, EP07, EP10, EP12) y el saber escuchar a subordinados e iguales (EP09, EP19). Este tipo de habilidades les permitía conocer mejor a su personal (EP01, EP02, EP03, EP12, EP21), facilitando la flexibilidad y adaptación del mando (EP18). Al tener en cuenta la dimensión humana de la organización (EP06, EP12, EP16), pueden transmitir con mayor precisión las instrucciones a sus subordinados (EP05, EP08, EP10).

Las cualidades del mando contribuyen a gestionar expectativas, miedos y percepciones del subordinado. Al mismo tiempo suavizan fricciones internas en el transcurso de la actuación profesional, especialmente en operaciones militares. Además, influyen sobre cómo asignar recursos y definir ob-

jetivos, condicionando el grado de iniciativa del subordinado y el entendimiento entre diferentes niveles jerárquicos (Creveld, 1998). El tipo de liderazgo influye sobre la adaptación e improvisación, contribuyendo tanto al aprendizaje organizativo como a la colaboración con otros ejércitos.

Modelo de análisis para el cambio militar en España

A continuación, se expone un modelo para el análisis del cambio militar en el Ejército de Tierra. Se establece una propuesta de análisis reflejada en el gráfico 1, dividido en dos secciones para facilitar su análisis, a partir de la experiencia organizativa del Tercer Tercio. El modelo es de carácter teórico y estandarizado, no ajustándose exactamente los cometidos de los niveles inferiores a subunidades concretas. El análisis por secciones permite obtener un análisis preliminar sobre cómo se producen los cambios, indicando aquellas fases del proceso en las que tienen relevancia las dimensiones culturales. Según la información proporcionada por los entrevistados, se incluyen países aliados con los que se participa tanto en maniobras como en operaciones conjuntas.

Factores culturales como condicionantes del cambio organizativo

La cultura es una dimensión transversal que influye sobre cambios tanto micro como macro. Organizativamente influye sobre cómo se entiende el liderazgo, la forma en que se aprende y las posibilidades de adaptación e improvisación. La cultura social puede ser una base sobre la que se construye la militar (Danopoulos, 1991), teniendo también relación con el *ethos* de algunas unidades (Lomsky-Feder y Ben-Ari, 2012). Tanto la cultura como la imagen social de lo militar condicionan actitudes sociales hacia sus actuaciones, ejerciendo influencia sobre las relaciones

civiles-militares y estableciendo márgenes de actuación operativa (EP07, EP10).

Dado que la cultura militar define las relaciones jerárquicas y el grado de predisposición a nuevas iniciativas, la estructura del Ejército favorece la implementación de cambios en sentido *top-down* (Rosen, 1991). Las demandas del entorno son confrontadas por unidades desplegadas, siendo su propio *ethos* el que determina su grado de flexibilidad aplicando procedimientos estandarizados. Tanto las características del líder como las de la propia unidad posibilitarán una mayor o menor adaptación procedimental para confrontar las operaciones. Por su parte, la cultura de origen permite la flexibilidad para percibir *inputs* desde niveles inferiores (Kober, 2015). Una socialización previa en una cultura latina o mediterránea puede facilitar también la imaginación y creatividad en buscar soluciones alternativas. Ante una restricción de medios asignados, se aprecia una tendencia al pragmatismo en la adaptación (EP03, EP05, EP06, EP09, EP15). Esto genera una acumulación de cambios informales que enriquece el aprendizaje organizativo (Davidson, 2010), impulsando modificaciones en sentido *bottom-up* (Haaland, 2016).

Percepciones de la necesidad de cambio: interrelación de paradigmas teóricos

Nivel político-estratégico: asignación presupuestaria y definición del marco general

El cuerpo normativo y doctrinal refleja que el Estado Mayor debe preparar y poner las fuerzas terrestres a disposición del Estado Mayor de la Defensa. En este sentido, es el Ministerio de Defensa quien por orden del Gobierno define el marco general de las operaciones. Buscando emplear las Fuerzas Armadas como instrumento de la política, el nivel civil define los escenarios de actuación (EP06, EP07, EP10, EP11, EP12, EP14, EP15, EP16) y la asignación presu-

puentaría (EP01, EP02, EP03, EP07, EP09, EP13, EP18, EP21). En el modelo propuesto se toma como referencia la participación en una operación de la ONU (Misión A) y en otra de la OTAN (Misión B). A partir de esas instrucciones, son los militares quienes seleccionan unidades para el despliegue, decidiendo las capacidades necesarias y qué actividades operativas desarrollarán.

Percepciones de cambio en el entorno: apoyo a la Fuerza

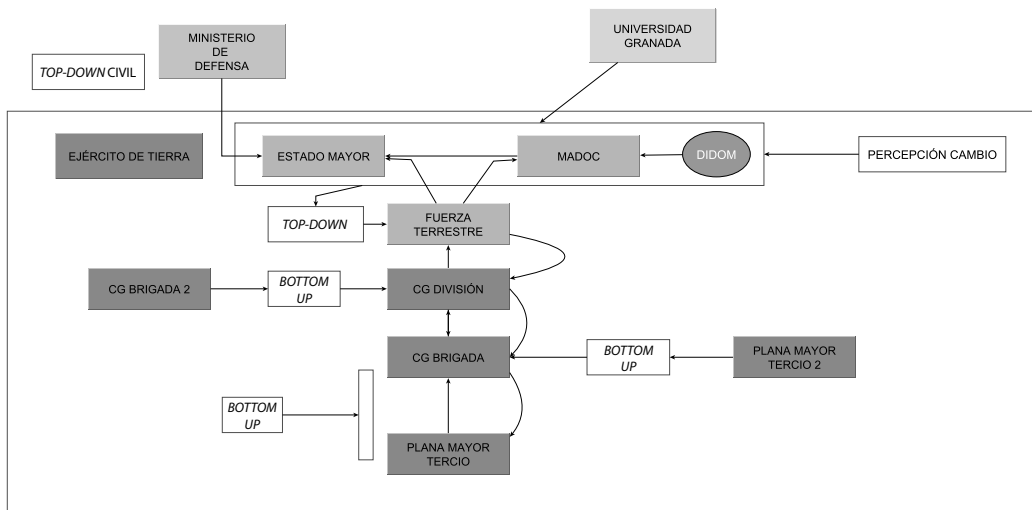
MADOC contribuye a desarrollar la percepción de cambios en el entorno. Su análisis se centra en el nivel operativo, desarrollando directrices doctrinales sobre las que las unidades configuran sus tácticas, técnicas y procedimientos (TTP en su acrónimo militar) específicos. Al elaborar escenarios de futuro, su colaboración con la Universidad de Granada permitió introducir *inputs* externos a la organización militar (OP, 2018). Además de definir los elementos clave para el cambio, también

contribuye al aprendizaje organizativo. A partir de *inputs* en sentido *bottom-up*, recopila y elabora lecciones aprendidas, que son sistematizadas y difundidas a todos los niveles de decisión.

Sistema de intercambio entre impulsos *bottom-up* y *top-down*

El proceso de cambio se genera por el intercambio de impulsos *top-down* y *bottom-up* representado a continuación en la sección 1. La definición de los marcos operativos conduce a un proceso descendente asignando cometidos proporcionales al nivel de actuación (EME > FUTER > CG⁴ división > CG brigada > regimiento > batallón > compañía > sección > pelotón). La cultura organizativa facilita la asimilación de directrices superiores, condicionando el proceder de las unidades (EP06, EP14). El estilo de mando participativo lleva a supervisar la totalidad de actividades, delegando funciones pero conociendo la ejecución de cada tarea específica (EP09, EP13, EP14, EP21).

SECCIÓN 1. Intercambio de impulsos *bottom-up* y *top-down*



Fuente: Elaboración propia.

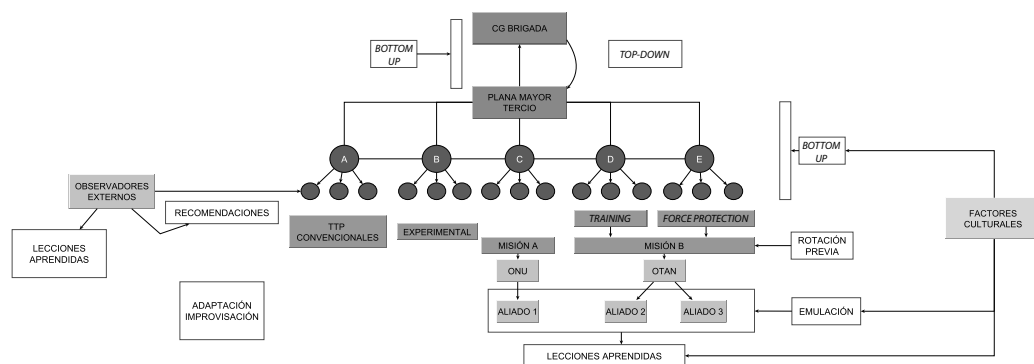
⁴ EME: Estado Mayor del Ejército. FUTER: Fuerza Terrestre. CG: Cuartel General.

Dado que un regimiento/tercio posee cometidos diferenciados en niveles inferiores de mando, la asignación de funciones puede depender de cuestiones tanto formales como informales. Los objetivos planteados, la especialización de la unidad y su trayectoria previa condicionan las tareas a desempeñar. Informalmente, algunas funciones pueden asignarse según las cualidades personales y profesionales de mandos intermedios. Conforme desarrollan cometidos, el proceso *bottom-up* tiene lugar al informar a los niveles inmediatamente superiores. Al ser muchos de estos cambios microadaptaciones procedimentales (Farrell, 2005; Brustlein, 2011), se hace necesario detectarlos y transmitirlos. Los factores culturales influyen en su identificación y transmisión a niveles superiores, así como en la interpretación de su relevancia por el mando (Haaland, 2016; Catignani, 2013).

La experiencia práctica como impulso para el cambio organizativo

El modelo propuesto en el gráfico 1 (sección 2) refleja cómo el nivel regimiento se compone por varias compañías (A, B, C, D y E) que reciben cometidos diferentes. La división por funciones muestra tanto actividades en territorio nacional como en el exterior. El modelo elaborado diferencia entre aquellas centradas en el adiestramiento y preparación (Compañías A y B) y las desplegadas en operaciones internacionales (Compañías C, D y E). La implicación de la Legión en misiones de adiestramiento, estabilización y programas experimentales como BRIEX-35⁵ evidencia diferentes fuentes de aprendizaje para una misma unidad.

SECCIÓN 2. *Asignación de cometidos en territorio nacional y en el exterior*



Fuente: Elaboración propia.

Desempeño en territorio nacional: ensayo-error
Según lo reflejado en la sección 2 del gráfico 1, a la Compañía A se le asigna la preparación de procedimientos convencionales. El objetivo es mantener el nivel de adiestramiento y de la propia unidad, instruyéndose para un tipo de combate definido en un entorno concreto. Ocasionalmente pueden participar militares extranjeros como ob-

servadores o fuerza conjunta en maniobras (EP13, EP20). Su presencia permite recibir consejos y apreciaciones, así como realizar ejercicios conjuntos muestra otra forma de aplicar TTP. Esto posibilita un *input* externo que permite incrementar el aprendizaje organizativo (Davidson, 2010) y obtener

⁵ Brigada Experimental 2035.

referencias de procedimientos de otras fuerzas militares (Horowitz, 2010). La cultura organizativa cataliza el cambio, ya que puede llevar a absorber más información, desarrollar una interacción más cercana con los aliados e incrementar al aprendizaje. Este constituye un proceso bidireccional, ya que tanto el Ejército español como el aliado reciben nuevos *inputs*.

En el modelo propuesto se aprecia que la Compañía B participaría en programas experimentales. A diferencia de la Compañía A, es la Fuerza Terrestre quien preestablece sus cometidos, siendo asignados concretamente por la Plana Mayor del Regimiento. Se introducirían en un proceso de ensayo-error para probar nuevos conceptos de empleo, materiales, doctrina y procedimientos. La experimentación permitiría posteriormente introducir nueva tecnología (Creveld, 1991), extraer lecciones aprendidas de las simulaciones (Davidson, 2010) y poner en práctica procedimientos de otros ejércitos (Horowitz, 2010). La cultura cobra mayor relevancia en el plano experimental que en el convencional. Los valores en este caso definen la disposición para emplear nuevos procedimientos y adquirir otras competencias con las que confrontar los retos definidos por niveles superiores.

El carácter experimental de la Compañía B hace necesario potenciar la adaptación e improvisación a hipotéticos escenarios definidos conceptualmente por MADOC en el horizonte temporal 2035 (DIDOM, 2018). A nivel táctico los escenarios pueden tener múltiples interpretaciones que incrementen la adaptación procedimental en los niveles inferiores. Debido a ello, los suboficiales son imprescindibles para su detección, siendo un intermediario imprescindible para su recopilación y transmisión. Esto requiere de una comunicación fluida en los niveles inferiores, considerando todas aquellas opciones posibles dentro del procedimiento experimental que contribuyan a reducir la incertidumbre futura.

Desempeño en zona de operaciones:
aprendizaje práctico en un contexto global

La participación en misiones internacionales es uno de los *inputs* más relevantes para el cambio militar. En el gráfico 1 se muestran dos compañías en territorio nacional y otras desplegadas en el exterior. Se aprecia cómo la Compañía C participa en una misión de la ONU junto con un contingente del país aliado A1. Simultáneamente, las compañías D y E se despliegan con la OTAN junto con los ejércitos A2 y A3. Cada una de ellas tiene cometidos diferentes en el marco de la misma misión. Si se tratase de una operación de adiestramiento, la Compañía D realizaría actividades de *training* y la Compañía E de *force protection*. La diversidad de funciones incrementa el conocimiento organizativo. El aprendizaje se ve potenciado al operar junto con países aliados, recibir información de rotaciones españolas previas y desempeñar sus cometidos en el marco de cada misión.

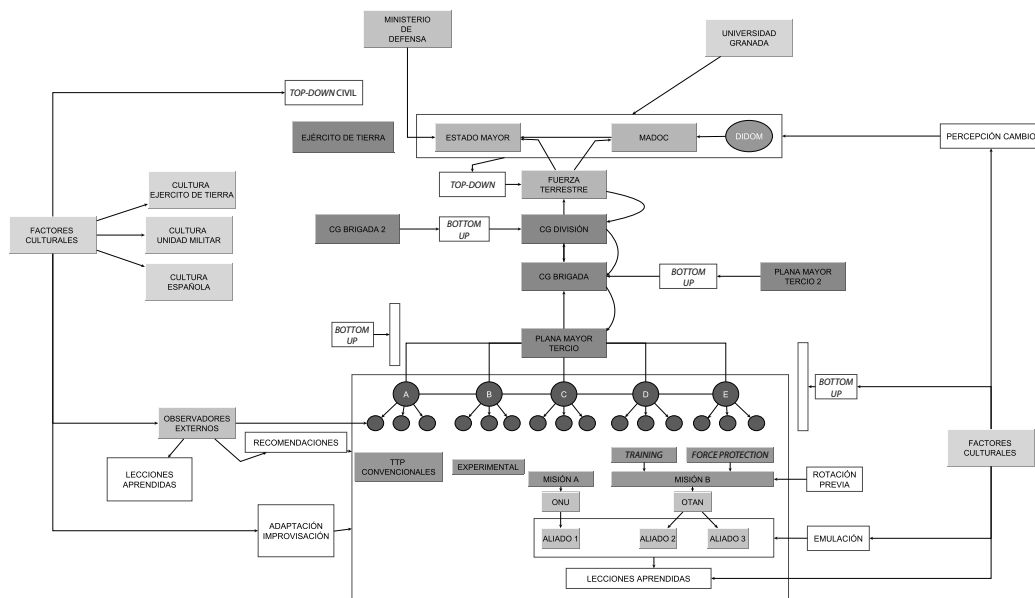
Aunque los procesos de cambio seguirían la misma secuencia que en territorio nacional, existen diferencias sustanciales. En las entrevistas indicaban una mayor disponibilidad de recursos en el exterior (EP09), así como que las unidades afrontan un umbral de peligro superior al enfrentarse a adversarios reales (EP01, EP11, EP13, EP22). Los procesos de cambio se ven acelerados al operar contra adversarios en constante adaptación, como se apreció en Afganistán (EP02, EP09, EP11, EP13, EP15, EP18, EP19, EP21). El aprendizaje es proporcional al nivel de peligro, lo que lleva a mejorar procedimientos (EP10, EP11, EP13, EP18, EP20) y capacidades militares (EP02, EP11, EP13, EP21).

Tomando como inicio del proceso la asignación de cometidos, los cometidos son asignados en sentido *top-down* (Rosen, 1991). Conforme se desarrollan, los niveles inferiores e intermedios transmiten en sentido *bottom-up* los *inputs* de cambio detec-

tados (Haaland, 2016; Catignani, 2013). Resulta relevante recopilar tanto adaptaciones (Farrell y Terriff, 2002) como improvisaciones (Brustlein, 2011), identificando elementos clave para el aprendizaje organizativo (Davidson, 2010). Los niveles inferiores son imprescindibles para mejorar y estandarizar prácticas adaptativas en las misiones. La cultura no explica únicamente la capacidad de adaptarse y aprender, sino que con-

diciona la absorción de prácticas novedosas para resolver problemas puntuales. El análisis de adaptaciones múltiples puede identificar coincidencias sobre su grado de persistencia, facilitando posteriores despliegues. A partir de los informes elevados al mando, se toman decisiones posteriores para transmitir nuevos impulsos *top-down*, siendo el cambio un proceso cíclico y multicausal.

GRÁFICO 1. Modelo de análisis para el cambio militar en España



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La complejidad de los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra queda patente en esta investigación. Mediante el modelo de análisis elaborado se aprecia la relevancia de los factores culturales, así como el carácter cíclico, simultáneo y basado en la retroalimentación del cambio. La transformación es integral, siendo niveles superiores e inferiores afectados mutuamente. Las adaptaciones y cambios incrementales

son habituales en niveles inferiores de la organización. Estos no son formalizados en la doctrina o en los TTP hasta que se demuestra su aplicabilidad en otros contextos. Es relevante analizar todos los niveles de decisión, así como los diversos escenarios de actuación. Además de la dimensión interna de los cambios, deben tenerse en cuenta los impactos externos, como decisiones políticas, cooperación con organizaciones civiles o la interacción con ejércitos aliados.

En el análisis se aprecia la transversalidad de los factores culturales como condicionantes del cambio. La trayectoria histórica, los escenarios de actuación, la experiencia personal de los militares, su sistema de valores y su estilo de mando definen cómo se aplican los procedimientos. La cultura de la organización está relacionada con la sociedad a la que pertenece, definiendo cómo se interactúa con otras culturas, otros ejércitos aliados y cómo se relacionan los componentes de la organización. La cultura condiciona la adquisición de nuevo conocimiento, los niveles de adaptación, y la capacidad para confrontar situaciones imprevistas y extraer lecciones aprendidas. El aprendizaje organizativo depende sustancialmente de la cultura a la que se pertenece, así como la socialización previa condiciona tanto las relaciones internas de la organización como las interacciones con elementos externos a la misma.

El modelo propuesto define cómo se producen los cambios en organizaciones complejas. Siendo parte de una investigación en curso se ha seleccionado el Ejército de Tierra español como caso de estudio, resultando de interés la traslación del modelo a otras organizaciones públicas o privadas para comprobar sus potenciales aplicaciones. Como líneas de investigación futuras, resulta conveniente replicar esta investigación en otras unidades terrestres, así como indagar acerca de su aplicabilidad en la Armada, Ejército del Aire o Guardia Civil. Al pertenecer al mismo Estado y proceder sus componentes de la misma sociedad, permitiría analizar similitudes y diferencias con respecto a su cultura organizativa específica.

La investigación identifica recomendaciones para la *policy*, destacando la importancia del componente humano en las organizaciones. Resultaría preciso continuar potenciando la formación, reforzar la cohesión de los equipos y facilitar la transmisión de valores colectivos. Igualmente, se aprecia la importancia de las misiones

como una fuente de aprendizaje, especialmente en entornos demandantes que permitan poner a prueba las capacidades de sus componentes. Sostener y potenciar la experiencia en entornos internacionales es decisivo para continuar intercambiando buenas prácticas, aprender otras aplicaciones procedimentales e interactuar con otras culturas. Todo ello contribuye a mejorar los procesos organizativos, teniendo un impacto futuro sobre la seguridad e integridad de la sociedad a la que sirven y pertenecen.

BIBLIOGRAFÍA

- Adamsky, Dima (2010). *The Culture of Military Innovation. Cultural Factors on the Revolution of Military Affairs in Russia, the US and Israel*. Stanford: University Press.
- Albright, David E. (1980). «Comparative conceptualization of Civil-Military Relations». *World Politics*, 32(4): 553-576.
- Alonso-Baquer, Miguel (1989). «Las virtudes militares en las relaciones de Mando y Obediencia». *Revista Ejército*, 589: 72-79.
- Andreski, Stanislav (1971). *Military Organization and Society*. Berkeley: University of California Press.
- Angevine, Robert G. (2005). *The Railroad and the State: War, Politics and Technology in Nineteenth-Century America*. Stanford: University Press.
- Baqués, Josep (2004). «La profesión y los valores militares en España». *Revista Internacional de Sociología*, 38(3): 127-146.
- Ben-Ari, Eyal (2014). «Reflexivity: Potentially Dangerous Liaisons». En: Soeters, J.; Shields, Patricia M. y Rietjens, Sebastiaan (eds.). *Routledge Handbook of Methods in Military Research*. London: Routledge.
- Ben-Shalom, Uzi y Shamir, Eitan (2011). «Mission Command Between Theory and Practice: Case of the IDF». *Defense and Security Analysis*, 27(2): 101-117. doi: 10.1080/14751798.2011.578715
- Berrio, Francisco J. (1997). «Valores institucionales de las Fuerzas Armadas». *Cuadernos de Estrategia. Fuerzas Armadas y Sociedad Civil. Conflictos de valores*, n.º 89. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Bienen, Henry (1981). «Civil-Military Relations in the Third World». *International Political Science Review*, 2(3). doi: 10.1177/019251218100200312

- Biernacki, Patrick y Waldorf, Dan (1981). «Snowball Sampling, Problem and Techniques of Chain Referred Sampling». *Sociological Methods & Research*, 10(2): 141-163.
- Brustlein, Corentin (2011). «Apprendre ou disparaître? Le retour d'expérience dans les armées occidentales». *Focus Stratégique*, n.33. IFRI. Laboratoire de Recherche sur la Défense.
- Bukkvoll, Tor (2015). «Military Innovation Under Authoritarian Government: The Case of Russian Special Operation Forces». *Journal of Strategic Studies*, 38(5): 602-625. doi: 10.1080/01402390.2015.1056342
- Burley, Shaun A. (2005). «Contrasting Styles of Command: French and German Approaches during the 1940 Campaign». *Defence Studies*, 5(1): 138-150.
- Burr, Richard (1998). *Leading Change: The Military as a Learning Organization*. Quantico: Marine Corps University.
- Busquets, Julio (1984). *El militar de carrera en España*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Catignani, Sergio (2013). «Coping with Knowledge: Organizational Learning in the British Army?». *Journal of Strategic Studies*, 37(1): 30-64. doi: 10.1080/01402390.2013.776958
- Clausen, Birgitte y Kragh, Hanne (2019). «Why don't They just Keep on Doing it? Understanding the Changes of the Sustainability of Change». *Journal of Change Management*. doi: 10.1080/14697017.2018.1526817
- Colom Piella, Guillem (2016). «Transforming the Spanish military». *Defence Studies*, 16(1): 1-19. doi: 10.1080/14702436.2016.1146078
- Creveld, Martin van (1991). *Technology and War. From 2000 B.C. to the Present*. New York: Free Press.
- Creveld, Martin van (1998). *The Sword and the Olive: A Critical History of the Israel Defense Forces*. New York: Public Affairs.
- Danopoulos, Constantine P. (1991). «Democratizing the Military: Lessons from Mediterranean Europe». *West European Politics*, 14(4): 25-41.
- Davidson, Janine (2010). *Lifting the Fog of Peace. How Americans Learned to Fight Modern War*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Dervitsiotis, Kostas (2011). «The Challenge of Adaptation through Innovation Based on the Quality of the Innovation Process». *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5): 553-566.
- Deschaux-Beaume, Dauphine (2012). «Investigating the Military Field: Qualitative Research Strategy and Interviewing in the Defence Network». *Current Sociology*, 60(1): 101-117. doi: 10.1177/0011392111426656
- Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM). Ejército de Tierra (2018). *Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*. Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Doeser, Frederik y Eidenfalk, Joakim (2019). «Using Strategic Culture to Understand Participation in Expeditionary Operations: Australia, Poland and the Coalition against the Islamic State». *Contemporary Security Policy*, 40(1): 4-29.
- Durán, Marién (2010). *Las relaciones entre las fuerzas armadas y ONG en procesos de reconstrucción y estabilización postconflicto: el caso español en los Balcanes*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién (2014). *Ejército español y ONG en Kosovo: Relaciones cooperativas en escenarios de posconflicto y estabilización*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién y Ávalos, Antonio (2013). *Culturas cruzadas en conflicto. Militares y poblaciones locales en misiones internacionales: Afganistán y Líbano*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién; Adé, Isabel; Martínez, Rafael y Calatrava, Adolfo (2016). «Experiencias de la participación militar española en misiones internacionales: el caso de los oficiales del Ejército de Tierra (1993-2015)». *Revista Española de Ciencia Política*, 42: 127-147. doi: 10.21308/recp.42.05
- Durkheim, Émile (1965). *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Free Press.
- Ejército de Tierra (2020a). *Brigada 2035. Brigada Experimental*. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/briex_2035/index.html, acceso 21 de abril de 2022.
- Ejército de Tierra (2020b). *Organización del Ejército de Tierra*. Disponible en: <https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/index.html>, acceso 21 de abril de 2022.
- Farrell, Theo (2005). «World Culture and Military Power». *Security Studies*, 14(3): 448-488.
- Farrell, Theo (2010). «Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006-2009». *Journal of Strategic Studies*, 33(4): 567-594. doi: 10.1080/01402390.2010.489712
- Farrell, Theo y Terriff, Terry (2002). *The Sources of Military Change: Culture, Politics, Technology*. Boulder: Lynne Rienner.

- Fear, Jeffrey R. (2001). «Thinking Historically about Organizational Learning». En: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. y Nonaka, I. (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Franzosi, Roberto (1998). «Narrative Analysis— Or Why (and How) Sociologists should be Interested in Narrative». *Annual Review of Sociology*, 24: 517-554. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.517
- Galey, John H. (1969). «Bridegrooms of Death: A Profile Study of the Spanish Foreign Legion». *Journal of Contemporary History*, 4(2): 47-64.
- Gallo, Andrew (2018). *Understanding Military Doctrinal Change during Peacetime*. Betts, Dick (dir.), Columbia: Graduate School of Arts and Sciences. [Tesis doctoral].
- García Cantalapiedra, David (2014). «La evolución de la participación española en las operaciones de mantenimiento de la paz: Una imagen de España en el exterior 1989-2014». *Comillas Journal of International Relations*, 1: 81-90.
- Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Goldman, Emily O. y Andres, Richard B. (1999). «Systemic Effects of Military Innovation and Diffusion». *Security Studies*, 8(4): 79-125.
- Gray, Collin S. (2011). *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*. US Strategic Studies Institute.
- Grissom, Adam (2006). «The Future of Military Innovation Studies». *Journal of Strategic Studies*, 29(5): 905-934.
- Haaland, Thorunn L. (2016). «The Limits to Learning in Military Operations: Bottom-Up Adaptations in the Norwegian Army in Northern Afghanistan, 2007-2012». *Journal of Strategic Studies*, 39. doi: 10.1080/01402390.2016.1202823
- Hockey, John (2016). «The Aesthetic of Being in the Field: Participant Observation with Infantry». En: Williams, A. J.; Jenkins, K. N.; Rech, M. F. y Woodward, R. (eds.). *The Routledge Companion to Military Research Methods*. London: Routledge.
- Hong, Ying-yi (2009). «A Dynamic Constructivist Approach to Culture. Moving from Describing Culture to Explaining Culture». En: Wyer, R. (comp.). *Understanding Culture. Theory, Research and Application*. New York: Psychology Press.
- Horowitz, Michael C. (2010). *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics*. Princeton: University Press.
- Huntington, Samuel (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Isaacson, Jeffrey A.; Layne, Christopher y Arquilla, John (1999). «Predicting Military Innovation». *Documented Briefing*. RAND Corporation.
- Jackson, Keith A. (2001). *The Army's Institutional Values: Current Doctrine and the Army's Values Training Strategy*. Cuny, Ronald E. (dir.), Kansas: Fort Leavenworth. [Master of Military Art and Science].
- Janowitz, Morris (1971). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. New York: Free Press.
- Jensen, Geoffrey (1992). «Jose Millan-Astray and the Nationalist "Crusade" in Spain». *Journal of Contemporary History*, 27(3): 425-447.
- Jordán, Javier (2015). «Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel». *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 1(1): 17-40. doi: 10.18847/1.1.2
- Jordán, Javier (2017). «Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones militares. La respuesta de Estados Unidos después del 11-S como caso de estudio». *Revista de Ciencia Política*, 37(1): 203-226.
- Kapferer, Bruce (1988). *Legends of the People, Myths of the State: Violence, Intolerance and Political Culture in Sri Lanka and Australia*. Washington: Smithsonian Books.
- Katz, Robert L. (1955). «Skills of an Effective Administrator». *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
- Keesing, Roger M. (1981). «Theories of Culture». En: Casson, R. W. (ed.) *Language, Culture and Cognition: Anthropological Perspectives*. New York: MacMillan.
- Kertzer, David (1988). *Ritual, Politics and Power*. New Haven: Yale University Press.
- Kier, Elizabeth (1995). «Culture and Military Doctrine: France between the Wars». *International Security*, 19(4): 65-93.
- Kober, Avi (2015). *Practical Soldiers. Israel's Military thought and its formative factors*. Leiden: Brill.
- Lieblich, Amia; Tuval-Mashiach, Rivka y Zilber, Tamar (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks: SAGE.

- Lomsky-Feder, Edna y Ben-Ari, Eyal (1999). *The Military and Militarism in Israeli Society*. New York: State University Press.
- Lomsky-Feder, Edna y Ben-Ari, Eyal (2012). «Managing Diversity in Context: Unit Level Dynamics in the Israel Defense Forces». *Armed Forces and Society*, 39(2) 193-212. doi: 10.1177/0095327X12439385
- Lomsky-Feder, Edna y Sasson-Levy, Orna (2018). *Women Soldiers and Citizenship in Israel. Gendered Encounters with the State*. New York: Routledge.
- López-Rodríguez, Guillermo (2019). «Innovación militar en el Ejército español durante la guerra de Marruecos (1921-1927)». *Revista Española de Ciencia Política*, 51: 155-173.
- Mahnken, Thomas G. (2011). «China's Anti-access Strategy in Historical and Theoretical Perspective». *Journal of Strategic Studies*, 34(3). doi: 10.1080/01402390.2011.574971
- Marcus, Raphael D. (2014). «Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel-Hezbollah Conflict. The Institutionalization of Lessons-learning in the IDF». *Journal of Strategic Studies*, 38(4). doi: 10.1080/01402390.2014.923767
- Martínez, Rafael (2007). *Los mandos de las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI*. Madrid: CIS.
- Martínez, Rafael; Adé, Isabel; Durán Genit, Marién y Díaz, Antonio (2013). «Experiencias de la participación militar española en misiones internacionales (2000-2012)». *Revista Española de Ciencia Política*, 32: 205-223.
- Martínez Paricio, José Ignacio (1990). «Ejército y militares 1898-1998». En: Giner, S. (ed.). *España: Sociedad y política*. Barcelona: Espasa-Calpe.
- Matta, Roberto da (1977). «Constraint and License: A Preliminary Study of Two Brazilian National Rituals». En: Moore, S. F. y Myerhoff, B. (eds.). *Secular Rituals*. Amsterdam: Van Gorcum.
- Menaker, Ellen; MacDonald, Jo; Henrick, Arnold y O'Connor Debra (2006). *Training a Joint and Expeditionary Mindset*. Virginia: US Army Research Institute.
- Mulder, Andree (2014). *Learning Key Leader Engagement? Bottom-Up Adaptation during the Dutch Deployment in Afghanistan*. Fumerton, Mario (dir.), Utrecht University. [Master of Arts in Conflicts Studies and Human Rights].
- Murray, Williamson R. (2002). *Two Lectures: Transformation and Innovation: The Lessons of the 1920s and 1930s. Looking at Two Distinct Periods of Military Innovation: 1872-1914 and 1920-1939*. Alexandria: Institute for Defense Analysis.
- Nagl, John A. (2002). *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam. Learning to Eat with a Knife*. Westport: Praeger.
- Nielsen, Suzanne C. (1999). *US Army Training and Doctrine Command 1973-1982: A Case Study in Successful Peacetime Military Reform*. Kem, Jackie D. (dir.), US Army Command and General Staff College. [Master of Military Art and Science].
- Northouse, Peter (2016). *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE.
- Observación participante (OP) (2018). Participación en el proyecto PIN 4/2017. «Sistemas de análisis del entorno operativo del Ejército de Tierra». Granada: Centro Mixto UGR-MADOC.
- Pierce, Terry (2004). *Warfighting and Disruptive Technology: Disguising Innovation*. New York: Routledge.
- Posen, Barry R. (1984). *The Sources of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rapp, William E. (2015). «Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making». *Parameters*, 45(3): 13-26.
- Richardson, Rudy y Kramer, Eric H. (2006). «Abduction as the Type of Interference that Characterizes the Development of a Grounded Theory». *Qualitative Research*, 6(4): 497-513.
- Roberts, John M. (1964). «The Self-management of Cultures». En: Goodenough, W. H. (comp.). *Explorations in Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Robertson, Gregory D. (2007). *Applying Knowledge Management Theory to Army Doctrine Development: Case Study of a Web Based Community of Practice*. Clark, Thomas G. (dir.), Kansas: Fort Leavenworth. [Master of Arts in Conflicts Studies and Human Rights].
- Rodríguez Roca, Raimundo (2016). *Procesos de innovación militar en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desde 2001 hasta 2015*. Granada: Universidad de Granada.
- Rosen, Stephen P. (1991). *Winning the Next War. Innovation and the Modern Military*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ruffa, Chiara (2017). «Military Cultures and Force Employment in Peace Operations». *Security Studies*, 26(3): 391-422.

- Sadler, Georgia; Lee, Hau-Chen; Lim, Rod S. H. y Fullerton, Judith (2010). «Recruitment of Hard-to-reach Subgroups Via Adaptation of the Snowball Sampling Strategy». *Nursing and Health Sciences*, 12: 369-374.
- Shamir, Eitan (2010). «The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)». *Journal of Strategic Studies*, 33(5): 645-672.
- Shamir, Eitan (2011). *Transforming Command. The Pursuit of Mission Command in the US, British and Israeli Armies*. Stanford: University Press.
- Shields, Patricia (2011). «An American Perspective on 21st Century Expeditionary Mindset and Core Values: A Review of the Literature». En: Furst, H. y Kummel, G. (eds). *Mindset and Core Values: A Review of the Literature*. Baden-Baden: Nomos.
- Smith, Ruppert (2008). *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. New York: Random House.
- Soeters, Joseph; Shields, Patricia M. y Rietjens, Sebastiaan (2014). *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*. London: Routledge.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Weber, Max (2012). *El político y el científico*. Madrid: Alianza.

RECEPCIÓN: 05/02/2021

REVISIÓN: 09/05/2021

APROBACIÓN: 23/07/2021