

Revista de Estudios en
Seguridad Internacional
Vol. 1, No. 1 (2015)

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

Lugar de edición:
Granada, España

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

Para citar este artículo/To cite this article:

Javier Jordán, “Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel”, *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 1, No. 1 (2015), pp. 17-40.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.1.2>

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

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

Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel

Organizational Culture and Military Innovation: the Case of the Israel Defense Forces

JAVIER JORDÁN

Universidad de Granada, España

RESUMEN: La cultura de las organizaciones condiciona la adaptación al cambio, también en los ejércitos. Este artículo ofrece un caso de estudio sobre la peculiaridad de la cultura organizativa de las Fuerzas de Defensa de Israel y sobre el modo como ésta favoreció los procesos de innovación tras las carencias detectadas en la guerra de Líbano en el verano de 2006.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizativa, Innovación militar, Israel, Hizbollah

ABSTRACT: The organizational culture influences the adaptation to change, also in the armies. This article presents a case study on the organizational culture of the Israel Defense Forces and the way it encouraged innovation after the deficiencies detected in the Lebanon war in the summer of 2006.

KEYWORDS: Organizational culture, Military innovation, Israel, Hezbollah

INTRODUCCIÓN

Este artículo analiza el modo como la cultura organizativa de los ejércitos afecta a los procesos de innovación militar. Para ello se repasan en primer lugar los factores que explican la innovación, prestando una atención especial a los elementos culturales. A continuación se examina en detalle la cultura militar israelí y su influencia en los procesos de cambio, tomando como caso de estudio las transformaciones efectuadas por las Fuerzas de Defensa de Israel (IDF) tras la guerra del Líbano de 2006.

La elección del caso obedece a las siguientes razones: a las IDF y a la sociedad israelí en general se le atribuye una cultura favorable a la innovación basada en la improvisación, la flexibilidad, la originalidad y la adaptación al cambio. Además, la reacción de las IDF tras las deficiencias detectadas en la guerra de 2006 ha recibido atención en la literatura académica y militar, lo que permite disponer de documentación al respecto. Y, por último, el caso está relacionado con las consecuencias derivadas de una guerra híbrida, en la que Hizbollah demostró unas capacidades armadas muy superiores a las afrontadas por las IDF en Gaza y Cisjordania (Hoffman, 2009: 37). El modo como la organización militar israelí respondió a este desafío puede resultar de interés para la planificación y actuación de los ejércitos occidentales en otros escenarios de conflicto híbrido.

FACTORES QUE EXPLICAN LA INNOVACIÓN MILITAR

Como otras muchas realidades sociales, la innovación militar es un fenómeno complejo, resultado de un proceso en el que interactúan variables de distinta naturaleza. En un trabajo previo hemos definido la innovación militar como: “el resultado de un proceso de cambio integral que afecta sustancialmente a la doctrina, al adiestramiento y, a menudo, a la orgánica y/o materiales en una o varias ramas de un ejército, y que supone un aumento considerable de la efectividad al cumplir alguna o varias de las misiones asignadas” (Jordán, 2014a).

Theo Farrell distingue entre innovación y adaptación, una diferenciación que asumimos en este artículo. Según Farrell (2010: 569), la adaptación es un cambio de menor calado que la innovación. La adaptación se refiere a modificaciones en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTPs) para mejorar el desempeño operativo, que no requieren cambios en la doctrina formal. Con el tiempo esos cambios adaptativos pueden ser incorporados a la doctrina provocando la modificación de esta última. También pueden incentivar cambios importantes en la estructura, en el adiestramiento y/o en los materiales. En caso de que así fuera, las adaptaciones acabarían dando lugar a auténticas innovaciones militares. Un ejemplo de ello habrían sido las numerosas adaptaciones realizadas por las fuerzas norteamericanas en Irak y

Afganistán que acabaron siendo incorporadas al Manual de Campo de Contrainsurgencia del US Army y del US Marine Corps, publicado en 2006, bajo la dirección del General Petraeus.

En otro trabajo posterior se han expuesto las distintas explicaciones que la literatura especializada sobre el tema –en su mayoría anglosajona– ha ofrecido a lo largo de las tres últimas décadas sobre el origen de estos procesos (Jordán, 2014b). De manera esquemática se trata de las siguientes:

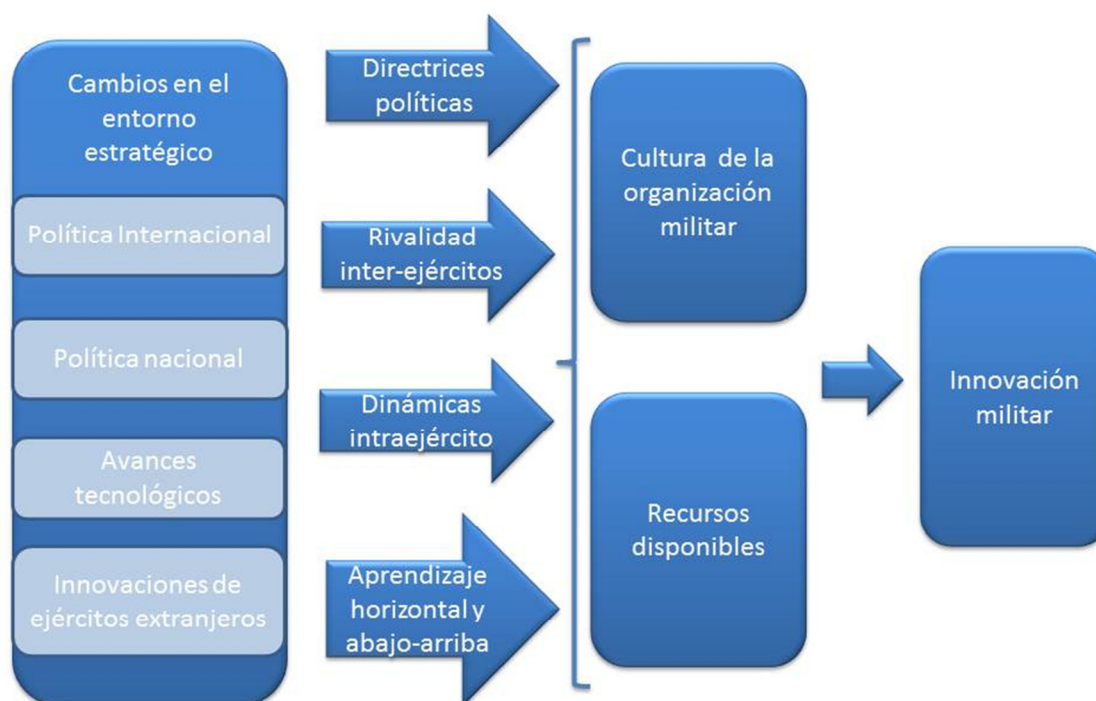
- *Impulso político.* La innovación sería resultado de inputs procedentes del nivel político que impulsan la adaptación de las organizaciones militares a los cambios del entorno estratégico. En el desarrollo de estos procesos los responsables políticos se sirven de oficiales senior que comparten su misma visión y que desde el interior de la organización militar promueven el cambio (Posen, 1984).
- *Competencia inter-ejércitos.* El reparto presupuestario impulsa a competir y, en consecuencia, a innovar. Según esta corriente, los ejércitos cambian por iniciativa propia, sin necesidad de recibir estímulos del poder político. Los ejércitos se mantienen atentos a la aparición de nuevas necesidades y misiones. Y, una vez identificadas, tratan de asumirlas desarrollando capacidades que requieren innovación. Otras veces, el nicho a ocupar no es completamente novedoso, sino el replanteamiento de una antigua misión que sale de nuevo ‘a concurso’ (Cote, 1996; Davis, 1967).
- *Dinámicas intra-ejército.* Según esta explicación, la innovación también es resultado de iniciativas internas en la organización militar, no de directrices políticas. El proceso consta de dos etapas. En la primera, algunos oficiales de alta graduación detectan necesidades generadas por cambios en el entorno estratégico que requieren innovaciones dentro de su propio ejército. Esos oficiales senior, apoyados por cuadros intermedios, desarrollarían lo que Rosen (1991: 20) denomina ‘una teoría de la victoria’: “una explicación de las necesidades que se plantearán en la siguiente guerra y cómo deberá combatirse para vencer en ella”. La aparición de dicha teoría va acompañada de un debate intelectual dentro del ejército, y en esa reflexión colectiva los promotores del cambio buscan aliados y recursos a favor de su propuesta. La segunda etapa del proceso de innovación se solapa a menudo con el debate intelectual, y consiste en la creación de vías orgánicas que consoliden el cambio operado por la innovación.
- *Cultura y cambio.* Según Theo Farrell y Terry Terriff (2002: 7-10), la cultura es un factor clave a la hora de entender los objetivos, estrategias y modos de operar de un determinado ejército. Por cultura se entiende el conjunto de creencias subjetivas sobre el mundo social y natural que define los actores, la situación de éstos y las posibilidades de acción. La cultura influye –a menudo de manera implícita– en la dirección que adoptará la innovación.

- *Innovación horizontal y abajo-arriba.* Adam Grissom (2007: 920-924) llama la atención sobre la existencia de anomalías empíricas que las cuatro explicaciones precedentes no aclaran de manera satisfactoria. Todas ellas adoptan un enfoque top-down en el diseño e implementación de los procesos de innovación. Incluso el modelo cultural, pues según Farrell y Terriff (2002: 8), los valores y creencias de la organización se generan, mantienen y difunden desde la jerarquía de las organizaciones militares. Sin embargo, tal como apunta Grissom, la historia militar ofrece numerosos ejemplos de innovaciones que han seguido una dirección abajo-arriba y horizontal. Uno de ellos es el que identifica Robert T. Foley (2012) en su estudio sobre las innovaciones del ejército alemán en el frente occidental entre los años 1916-1918, que se plasmaron en la defensa en profundidad y en otras mejoras continuas de su sistema defensivo. Fueron cambios desarrollados por las propias unidades tácticas que se diseminaron entre ellas, sin esperar la aprobación de instancias superiores.
- *Tecnología e innovación militar.* El historiador militar israelí Martin Van Creveld (1991: 319) distingue entre innovación militar e innovación tecnológica, siendo la primera la que confiere auténtica ventaja competitiva, y la segunda un factor que ha impulsado numerosas innovaciones militares, aunque rara vez lo ha hecho por sí solo.
- *Emulación.* La innovación no es sinónimo de invención. Un ejército innova cuando lleva a cabo un cambio sustancial, al margen de que éste haya sido adoptado antes por otros, y de que sea precisamente el éxito ajeno el que le mueve a innovar. En ese sentido la emulación es una estrategia eficiente, pues ahorra los costes que conlleva todo proceso de ensayo y error. Al mismo tiempo, es racional si la innovación que se importa resulta necesaria y se cuenta con los recursos suficientes para emprenderla (Horowitz, 2010).

Aunque algunas de estas explicaciones son presentadas por sus respectivos autores de manera excluyente (por ejemplo, así lo hace Rosen frente a la teoría de Posen), en la práctica dos o más factores suelen estar presentes en un mismo caso de estudio. De hecho, combinando las interacciones de todos ellos podemos construir el modelo teórico expuesto en el gráfico 1.

El origen inicial de los procesos de innovación se encuentra en los cambios en el entorno estratégico, entorno que engloba el escenario internacional, el ámbito de la política doméstica, los avances tecnológicos (cuyas primeras ideas surgen en su mayoría en el sector civil pero que en algunos casos son desarrollados con recursos de Defensa) y las innovaciones percibidas como exitosas de ejércitos extranjeros que animan a la emulación en las propias fuerzas armadas.

Gráfico 1. Factores que impulsan y/o condicionan los procesos de innovación militar



Fuente: elaboración propia

A partir de ese entorno estratégico dinámico se generan diversas variables (variables independientes) que inciden sobre la innovación (variable dependiente): 1) directrices gubernamentales, que incluyen tanto impulsos concretos como condicionantes de carácter político (que incluso pueden frenar el cambio); 2) competencia entre ejércitos para atender esa nueva demanda; 3) las dinámicas intraejército estudiadas por Rosen; y 4) el aprendizaje abajo arriba y horizontal de los propios ejércitos en el transcurso de las operaciones o de los ejercicios. No están siempre todas presentes. La importancia de una u otra varía en función de los casos.

El modo como las variables independientes afectan a la innovación se encuentra condicionado a su vez por dos variables intervinientes: la cultura organizativa y la disponibilidad de recursos. En este artículo vamos a centrarnos en la primera de ellas.

CULTURA ORGANIZATIVA E INNOVACIÓN MILITAR

En el ámbito civil el concepto de cultura organizativa se refiere al conjunto de valores y creencias profundamente arraigadas que proporcionan normas de

comportamiento y conducta en una organización (Slater & Narver, 1995: 67). La cultura orienta el comportamiento individual de los miembros y contribuye a la consistencia y predictibilidad dentro de la organización, que serán mayores cuanto más fuerte sea la cultura organizativa. Lo cual depende de que sea compartida y aceptada a lo largo y ancho de la organización. Por el contrario será débil si no es ampliamente reconocida.

La cultura organizativa incluye características observables e intangibles. Entre las primeras se encuentra la arquitectura y decoración de los edificios, el modo de vestir de los miembros, los modelos de comportamiento, las reglas explícitas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. En un nivel más abstracto la cultura organizativa está compuesta por valores, normas implícitas y creencias compartidas (Hodge, Anthony y Gales, 2003: 276).

Como otros elementos organizacionales, la cultura cambia con la propia organización. Pero a menudo es un proceso largo que requiere desafiar suposiciones, valores y creencias. El cambio cultural implica examinar, modificar y transformar esos valores y principios compartidos. Puede ser un cambio planificado y hasta cierto punto revolucionario, o no planificado y frecuentemente evolutivo (García Morales, 2004: 183).

La cultura es un factor clave a la hora de explicar los procesos de aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación de las organizaciones. Para favorecer el cambio la cultura debe ser creativa, flexible y orientada hacia la resolución de problemas. Una cultura que valore el emprendimiento y la innovación genera un ambiente sensible al aprendizaje organizacional. No será así si se aferra al inmovilismo y desprecia la identificación de lecciones aprendidas (García Morales, 2004: 182-184).

En las organizaciones militares, la cultura influye en cómo los oficiales senior definen cuál es el mejor modo de operar, y esto se traduce en elecciones concretas en la elaboración de la doctrina y en el impulso, o no, de los procesos de innovación militar.

Como apuntábamos líneas atrás, Farrell y Terriff (2002) consideran que las transformaciones culturales, tanto de la cultura estratégica de la sociedad y de sus élites, como la cultura organizativa de la institución militar, afectan sensiblemente a la innovación en los ejércitos. Y tales procesos de cambio pueden tener a su vez tres orígenes diferentes:

- El primero es un *cambio pre-planeado*. Se produce porque los líderes del cambio, civiles o militares, tratan de modelar la cultura estratégica de la sociedad o la cultura organizativa del ejército con el fin de modificar la doctrina militar. Dichos líderes hacen por tanto un uso instrumental de la cultura en apoyo del cambio previsto (y en el que habitualmente creen; no es una simple manipulación). Farrell y Terriff aclaran que este proceso es a menudo lento e incierto, sujeto a las luchas burocráticas que Rosen señala en su teoría.

- En otros casos el cambio cultural es *consecuencia de un shock externo*. Farrell y Terriff ponen como ejemplo la cultura estratégica antimilitarista que arraigó en Japón y Alemania tras la derrota en la Segunda Guerra Mundial. Otro caso sería el trauma post-Vietnam que favoreció la puesta en marcha de diversos cambios en el US Army, entre los que se contó la elaboración de la doctrina del AirLand Battle (Jordán, 2014c). Los atentados de Washington y Nueva York en septiembre de 2001 también forzaron un proceso de cambio en la cultura estratégica de Estados Unidos (y en la cultura organizativa de algunas de sus unidades militares, como por ejemplo las de operaciones especiales). Cambios acentuados por las experiencias bélicas posteriores en Irak y Afganistán (McChrystal, 2013).
- En tercer lugar, el proceso de cambio cultural puede estar relacionado con el *contacto con otros ejércitos*, poniendo en marcha los ya mencionados mecanismos de emulación. Farrell y Terriff mencionan el caso de la revolución Meiji en Japón. En sentido contrario, el inmovilismo cultural puede obstaculizar los procesos de emulación, a pesar incluso de que se produzcan shock externos a favor del cambio. Farrell y Terriff mencionan el fracaso de las reformas militares de Turquía durante los siglos XVIII y XIX. Aunque habían sido derrotados por los ejércitos de Rusia y Austria, las élites otomanas se opusieron a la emulación de aquellos pues pensaron que imitar a los infieles pondría en peligro las bases culturales y religiosas de su imperio.

Además de Farrell y Terriff, otros autores han llamado la atención sobre la importancia de los aspectos culturales en los procesos de cambio militar. Es el caso por ejemplo del historiador militar Williamson Murray (2002: 16-18) o de la politóloga Elizabeth Kier. En opinión de esta última (Kier, 1995: 66-67), la doctrina militar rara vez constituye una respuesta cuidadosamente calculada a las variables del ámbito externo. Las preferencias de los actores –en este caso de la institución militar– no se pueden deducir a partir de condicionantes estructurales o de necesidades funcionales. No es que estos sean irrelevantes (por ejemplo, factores como la distribución de poder en una región, o los avances tecnológicos). Pero para explicar las elecciones de un determinado actor es preciso comprender antes su cultura y el modo como ésta condiciona su comportamiento. A partir de dicha premisa, Kier entiende que la cultura organizativa actúa como variable interviniente entre las decisiones de los responsables civiles y la doctrina militar.

En una línea similar a los otros autores mencionados, Kier (1995: 69-70) entiende la cultura organizativa como el conjunto de supuestos y valores que modelan las percepciones compartidas y las formas o prácticas a través de las cuales esos significados se expresan, afirman o comunican a los miembros de una organización. Según Kier, para conocer la cultura de una organización militar es preciso bucear en sus archivos, en sus documentos históricos, en los contenidos impartidos en las academias militares y en los artículos de sus revistas profesionales. También es necesario saber qué se considera desviado

o tabú en esa organización y porqué se produce un conflicto entre las nuevas ideas y la cultura organizativa.

Cada institución militar tiene su propia cultura, diferente con frecuencia a la de otros ejércitos (Kier, 1995: 70). Por otro lado, la cultura de una organización militar no equivale necesariamente a lo que se podría entender como el ‘carácter nacional’. Las instituciones militares pueden reflejar algunos aspectos de la cultura de la sociedad civil pero los ejércitos, al ser en algunos casos ‘organizaciones totales’, desplazan ciertos valores sociales y potencian otros. No obstante, algunos sociólogos militares, como Janowitz (1990: 53) y Moskos, Williams y Segal (2000: 11) destacan que cada vez son más los ejércitos inmersos en procesos de ‘civnilización’, donde se produce una mayor convergencia entre los valores sociales predominantes y los propios de la institución militar.

CULTURA ORGANIZATIVA EN LAS FUERZAS DE DEFENSA DE ISRAEL

Son numerosos los trabajos académicos que han estudiado la cultura organizativa de las IDF (Adamsky, 2010; Kover, 2011; Pahlavi & Ouellet, 2012; Petrelli, 2013; Marcus, 2015). La mayoría de ellos coinciden en dos grandes rasgos que aglutinan a su vez otras características. Se trata de: 1) la orientación a lo práctico y 2) del anti-intelectualismo. Vamos a examinarlos atendiendo particularmente a aquellos aspectos que afectan a los procesos de innovación.

Pragmatismo creativo

En primer lugar, la orientación práctica, imaginativa, abierta y enfocada a la resolución de problemas concretos. Se trata de un rasgo atribuido de manera amplia a la sociedad israelí, donde el término *bitzu'ist* (una persona resolutiva, más dada a hacer que a teorizar) tiene un carácter positivo.

La orientación práctica enfatiza el valor de la intuición, de la experiencia, y del sentido común por encima de la teoría y del intelectualismo –lo que nos llevará la segunda gran nota distintiva de la cultura militar israelí. La orientación práctica se atribuye al ‘ethos’ de los pioneros judíos. Y está asociada a otros rasgos comunes del modo de ser israelí, como son el gusto por la actitud informal, la franqueza, la competitividad, la crítica a la autoridad o la tolerancia al fracaso siempre que se aprenda de él. Evidentemente se trata de generalizaciones que forman parte de autopercepción popular y que el libro de dos periodistas del *Jerusalem Post*, Dan Senor y Saul Singer (2009) *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle* ha compendiado en tono divulgativo. Pero estas ideas generales coinciden con hallazgos empíricos más sólidos, como los del sociólogo Oz Almog sobre la cultura de los israelíes nacidos en Israel (conocidos como *sabras*). Almog advierte una clara orientación hacia lo

práctico y la resolución de problemas que se extiende al ámbito público y privado y, también, al militar (Citado por Kober, 2011: 721).

Dicha actitud en el seno de las IDF fue sintetizada hace décadas por el General Moshe Dayan: “Dependiendo del caso, prefiero un exceso de iniciativa y acción, aunque suponga algunos errores aquí y allí, a la pasividad de ‘sentarse y no hacer nada’ bajo la excusa del papeleo y de siete autorizaciones previas” (citado en Ben Shalom & Shamir, 2011: 105).

La orientación a lo práctico, se encuentra asociada a otros elementos característicos de la cultura militar israelí:

- *Actitud favorable a la improvisación, a la flexibilidad, a las soluciones prácticas y de circunstancias.* Según el Coronel Meir Finkel (2011: 12), este rasgo de las IDF constituye también un reflejo de la cultura israelí en sentido amplio. Se ha visto reforzada por los numerosos éxitos de las IDF, lo que a su vez ha aumentado la autoconfianza en su capacidad de adaptación y su desinterés por las experiencias de otros países (Cohen, Eisenstadt & Bacevich, 1998: 52).
- *Mentalidad no punitiva hacia la crítica de la doctrina militar y de las ideas establecidas.* Guarda relación con la tradición rabínica, acostumbrada a las preguntas y al debate. Favorece el pensamiento crítico, el aprendizaje organizacional y la innovación abajo-arriba (Markus, 2015: 523).
- *Subrayando lo anterior: insistencia en las lecciones aprendidas* tras los ejercicios y el combate real, y un profundo interés en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Markus, 2015: 512-516).
- *Actitud favorable a las relaciones informales en el seno de la organización,* favorecida por el tamaño relativamente reducido de las IDF, por la simplicidad de su cadena de mando y también por el estilo ‘informal’ de la disciplina militar, que contribuyen al intercambio de experiencias e información, y por tanto al aprendizaje organizacional (Markus, 2015: 513). Según, Cohen, Eisenstadt y Bacevich (1998: 65-66), la informalidad y la actitud abierta son herencia de la cultura igualitaria de los pioneros socialistas. Con el tiempo se ha ido diluyendo en la sociedad capitalista israelí, pero las IDF se han esforzado en mantenerla. Posiblemente porque es acorde con los elementos de la cultura militar que estamos examinando.

Probablemente también tenga que ver con la preferencia por lo informal, el hecho de que *las IDF sean una organización joven*, como el propio Estado de Israel. Lo que a su vez favorece la flexibilidad y la capacidad de adaptación (Pahlavi & Ouellet, 2012: 40). Otra manifestación del gusto por lo simple es el estilo directo al hablar (conocido en hebreo como *dugri*). Puede chocar a quienes no están habituados, pero es entendido como honesto y auténtico, en contraposición a un modo de

expresarse más ‘diplomático’ que corre el riesgo de ser equiparado a poco sincero y artificial. Esto también favorece el intercambio sencillo y rápido de opiniones y experiencias (Adamsky, 2010: 110).

- *Aceptación del ‘mando tipo misión’ (Mission Command o Auftragstaktik en alemán, de donde tiene su origen).* Es un modo de ejercer el mando que, al asumir la fricción clausewitziana, cede autonomía a los subordinados para alcanzar objetivos definidos de antemano. Es un enfoque asociado a la confianza entre el mando y sus subordinados, la orientación ofensiva, la iniciativa y la tolerancia al riesgo. En el caso de las IDF es interesante la evolución que ha experimentado esta actitud. En un comienzo los padres fundadores de las IDF, el General Charles Ord Wingate y el General Yitzhak Sadeh, transmitieron una cultura de independencia e iniciativa a la joven generación de mandos, entre los que se encontraban Yigal Allon, Moshe Dayan y Yigael Yadin. Se aplicó en las campañas de 1956, de los Seis Días y del Yom Kippur para favorecer la iniciativa táctica y la guerra de maniobra. Y contribuyó también a la aparición de mitos de improvisación e independencia exitosos como el de la Unidad 101, creada en la década de 1950 y liderada por el entonces joven oficial Ariel Sharon (Petrelli, 2012: 57).

Sin embargo, en las campañas posteriores, como las de Líbano en 1982 y muy especialmente en 2006, ha disminuido la autonomía como consecuencia de factores políticos, sociales, burocráticos, educacionales y tecnológicos (Ben-Shalom & Shamir, 2011). Entre medias ha habido excepciones, como por ejemplo la unidad especial Egoz, que llevó a cabo acciones en profundidad en Líbano antes de la guerra de 2006 y a la que se permitió una notable autonomía en la elaboración de sus propias tácticas (Marcus, 2015: 510-511). Sin embargo, el grueso de la fuerza convencional se ha visto afectado por una pérdida de flexibilidad en la aplicación de este tipo de mando.

- *Conciencia de escaso margen estratégico.* Se trata de una actitud sintetizada por las palabras hebreas *ein beira* (no hay elección, no hay más remedio). Es decir, las IDF no pueden permitirse una derrota decisiva. Israel es un país pequeño rodeado de vecinos hostiles. Aunque desde el punto de vista diplomático la situación ha mejorado –en una región que continúa siendo extremadamente volátil– esta percepción lleva a que las IDF vinculen innovación con supervivencia. Por ejemplo, las enormes pérdidas sufridas por su fuerza aérea en la guerra del Yom Kippur incentivaron el desarrollo y empleo de drones, y de cambios doctrinales que le permitieron obtener una victoria aplastante en la batalla aérea de Líbano en 1982 (Jordán y Baqués, 2014: 27-31). Este escaso margen estratégico también explica que el enfoque israelí se oriente hacia guerras cortas, de maniobra y libradas en territorio enemigo (Petrelli, 2013: 676; Colom, 2011: 66-67).

Anti-intelectualismo

Otra característica que aparece frecuentemente mencionada en los trabajos sobre cultura militar israelí es el ‘anti-intelectualismo’, un rechazo de las teorías abstractas a la hora de explicar y gestionar el fenómeno bélico.

El militar intelectual no es un icono especialmente valorado en las IDF. Martin Van Creveld (1998: 263) dice en tono sarcástico que Moltke el viejo – que para completar su sueldo tradujo del inglés al historiador Gibbon– no habría llegado a General en las IDF. Es ilustrativa a este respecto la opinión del responsable de las escuelas militares israelíes, General Gershon HaCohen, quien afirmó que no veía beneficio alguno en el estudio de la teoría militar porque, primero, no se sabe lo que realmente es la guerra hasta que no se experimenta; segundo, porque estudiar teoría e historia militar exige un tiempo que los militares no tienen; y, tercero, porque no existe algo semejante a una teoría militar universal, sino conocimientos concretos, específicos y dependientes del contexto (Kober, 2011: 722).

En opinión de Avi Kober (2011: 720-725), este rasgo de las IDF se explica por la orientación a lo práctico, a la intuición y a la experiencia que acabamos de comentar, y por el convencimiento de que esas cualidades consiguen éxitos. También por cierto culto a la fuerza y a sus resultados, que se transformó en ‘hybris’ tras la guerra de los Seis Días. A ello se añade una enorme confianza en la tecnología que encaja con ese sentido práctico. Y, por último, Kober identifica un factor social: la pérdida de atractivo de la carrera militar. Lo que lleva a que muchos jóvenes bien formados, con una alta capacidad analítica e intelectual, prefieran otras salidas profesionales, y a que numerosos oficiales cursen estudios civiles con escasa relación con lo militar como forma asegurar su futuro, pues para muchos la carrera en las IDF acaba en torno a los cuarenta años. Por su parte, Dima Adamsky (2010: 122-123) achaca el anti-intelectualismo a la escasa ‘profesionalización’ (diferente de profesionalidad) del cuerpo de oficiales y suboficiales, que se manifiesta en la deficiente formación teórica de los cuadros, en la inexistencia de una trayectoria formativa de los oficiales de Estado Mayor y en la falta de perspectiva de la Unidad de Adiestramiento y Doctrina.

El anti-intelectualismo de las IDF tiene varias implicaciones de interés que sintetizamos a continuación:

- Una *tendencia a buscar soluciones a corto plazo, a menudo superficiales* –centradas en los síntomas, más que en las raíces de los problemas– y *no fundamentadas en un pensamiento estratégico sólido* (Markus, 2015: 508; Vardi, 2008: 297; Henriksen, 2012: 108). Esto se debe a que el gobierno israelí ha convertido a las IDF en la principal herramienta para gestionar el problema palestino, una cuestión que en gran medida requiere una solución política, no militar (Catignani, 2005: 58-59). Y el hecho de que la cuestión palestina sea considerada por algunos como un conflicto

intratable (dos pueblos que reclaman de manera excluyente una misma tierra) lleva a que la doctrina israelí de contrainsurgencia no pivote tanto en el ‘ganarse corazones y mentes’ –algo que saben que no van a conseguir–, como en el concepto de disuasión acumulativa. Esta consiste en llevar a cabo represalias contundentes, y en ocasiones desproporcionadas, con un doble objetivo: frustrar el intento de obtener ganancias políticas a través de la violencia –tratando así de romper el ciclo de apoyo de la sociedad palestina– y situar a Israel en una posición de fuerza frente a sus adversarios (Petrelli, 2013: 675).

Por tanto, la principal estrategia –y en ella las IDF son un elemento clave– no está orientada a lograr objetivos políticos considerados inalcanzables, sino a debilitar la capacidad de quienes pretenden dañar a Israel (Inbar & Shamir, 2014: 68). En opinión de algunos (Michael, 2007: 423), la falta de pensamiento estratégico de los propios responsables políticos civiles, carentes de un planteamiento proactivo y de un consejo de seguridad nacional con auténtico peso, deja demasiado espacio para que las IDF influyan en la estrategia y el discurso político. A ello contribuiría también la enorme relevancia que sigue teniendo la inteligencia militar (AMAN) en la producción de inteligencia estratégica (Cohen, 2006: 774). Una situación que tampoco agradaría a los propios Generales de las IDF, que ven recaer sobre sus hombros una responsabilidad que corresponde al gobierno (Michael, 2009: 692).

- *Tecnocentrismo.* Las limitaciones en territorio y demografía, y la sensación de asedio, hacen que las IDF traten de estar siempre varios pasos por delante de sus adversarios en lo que tecnología militar se refiere. También tiene que ver con la mentalidad práctica y resolutive. Desde la década de 1990 el tecnocentrismo ha enfatizado el rol del poder aéreo y la necesidad de atacar a distancia reduciendo las bajas propias (Adamsky, 2010: 113-115; Pahlavi, & Ouellet, 2012: 38).
- *Escasa atención a lo que hacen otros ejércitos y renuencia a adoptar conceptos, metodologías y doctrinas desarrollados en el exterior* (Petrelli, 2013: 673). Un ejemplo llamativo: las IDF incorporaron de manera temprana las tecnologías asociadas a la llamada Revolución en los Asuntos Militares (RMA, en siglas inglesas) y fueron pioneras al aplicar con éxito algunos de sus principios en la batalla aérea del Líbano en 1982 (casi una década antes de la guerra del Golfo de 1991, cuando se puso de moda el término). Pero a pesar de ello, las IDF no elaboraron conceptualmente los aspectos doctrinales de la RMA (Adamsky, 2010: 125-127). De hecho, no comenzaron a tener una cierta perspectiva sobre ella hasta la polémica reforma del General Shimon Naveh. Lo que nos lleva al siguiente punto.
- *Vulnerabilidad frente al pseudo-intelectualismo.* El ejemplo más mencionado es el intento de combatir el tradicional anti-intelectualismo

con una supuesta revolución en el modo de entender el arte de la guerra, (Kober, 2011: 717-718). Tuvo lugar en los años previos al conflicto de 2006 y fue dirigida por el General Naveh desde el Operational Theory Research Institute (OTRI). Algunos de los conceptos manejados eran interesantes y guardaban relación con el enfoque de las Operaciones Basadas en Efectos. El problema es que se presentaron bajo un ropaje posmoderno, repleto de términos arcanos que se empleaban sin comprenderse bien y en un contexto de insuficiente capital intelectual. El resultado fue que los elementos interesantes no se aprovecharon adecuadamente y que parte de los fallos de la guerra de Líbano de 2006 se atribuyeron a esta fallida innovación doctrinal (Adamsky, 2010: 128-129).

EXPERIENCIA ISRAELÍ EN LA GUERRA DEL LÍBANO DE 2006

El 12 de julio de 2006 militantes de Hizbollah cruzaron la frontera y emboscaron a una patrulla israelí. El enfrentamiento se saldó con dos soldados israelíes secuestrados y otros ocho muertos, cinco de ellos en un rápido intento de rescate en territorio libanés. No era la primera vez que Hizbollah llevaba a cabo una acción de este tipo. En octubre de 2000, poco después de la retirada israelí del sur del Líbano, la organización chií secuestró a tres soldados israelíes que años después canjeó por prisioneros.

En esta ocasión Hizbollah también pidió la liberación de presos a cambio de los soldados retenidos pero los acontecimientos se precipitaron. Israel respondió con ataques aéreos y fuego de artillería contra posiciones de Hizbollah e infraestructura civil en Líbano. Entre los objetivos estuvo el aeropuerto de Beirut, y en esos primeros bombardeos murieron más de cuarenta civiles. Por su parte, el grupo libanés replicó con una lluvia de cohetes contra el norte de Israel, incluyendo núcleos de población. El día 16 de julio el impacto directo de uno de esos cohetes mató a ocho trabajadores de la compañía de ferrocarriles israelí en Haifa, una de las principales ciudades del país.

El conflicto se prolongó hasta al 14 de agosto. En un primer momento Israel confió a la IAF (Israeli Air Force) la neutralización de los cohetes y la victoria sobre Hizbollah. Pero la insuficiencia de la campaña aérea obligó a una fase terrestre en la que se empeñaron varias brigadas. Los combates fueron intensos, pues Hizbollah contaba con numerosas posiciones fortificadas, equipo militar avanzado (incluyendo misiles contracarro, comunicaciones sofisticadas y visores nocturnos), y un nivel de adiestramiento mayor que el de las milicias palestinas, el enemigo habitual de las IDF durante la segunda intifada.

El balance de muertos en el lado israelí fue de 121 soldados y algo más de cuarenta civiles. En el libanés las víctimas mortales fueron más de mil doscientas, aunque no se conoce ni el número exacto ni cuántos eran

militantes de Hizbollah. El enfrentamiento provocó un millón de desplazados libaneses y más de trescientos mil israelíes. La guerra terminó sin una victoria decisiva de ninguna de las partes. Pero en términos políticos resultó desfavorable para Israel, que no se consiguió liberar a los dos soldados secuestrados (que murieron de sus heridas) y que no logró poner fin militarmente al lanzamiento de cohetes de Hizbollah. En total la organización chií disparó cerca de cuatro mil cohetes, y casi una cuarta parte de ellos cayó en áreas pobladas.

En el mes de septiembre el gobierno israelí puso en marcha la Comisión Winograd con el propósito de investigar los errores cometidos en la concepción y desarrollo de las operaciones militares. El informe final es clasificado, aunque sus principales conclusiones se presentaron públicamente (Comisión Winograd, 2008). En paralelo varios trabajos académicos han analizado los errores cometidos por el gobierno y por las IDF (Kober, 2008; Rapaport, 2010; Berman, 2012; Henriksen, 2012; Lambeth, 2012; Inbar & Shamir, 2014). A continuación se exponen las principales razones de la frustración israelí. Lo hacemos de manera esquemática pues no es el objeto principal de nuestro artículo:

- *Carencias en la definición de los objetivos políticos.* Según el informe Winograd (2008), Israel entró en la guerra con “graves carencias y errores en lo referido a pensamiento y planeamiento estratégico”. La decisión de poner en marcha la campaña militar no fue resultado de un análisis minucioso del teatro libanés, de la preparación de las IDF y de una lógica que conectase las acciones a emprender y los objetivos a alcanzar (Henriksen, 2012: 97-98). El entonces primer ministro, Ehud Olmert, estableció dos objetivos poco realistas: devolución incondicional de los secuestrados y destrucción de Hizbollah como actor armado en el sur del Líbano (Lambeth, 2012: 86). Y ello sin tener claro ni cómo alcanzarlos ni con qué medios contaba; es decir, cuál era el nivel real de preparación de las IDF a la hora de embarcarse en la campaña. La definición de ambos objetivos suponía que Hizbollah podía proclamarse vencedor si lograba que ninguno de los dos se cumplieran. Como de hecho así sucedió.

Una interpretación posterior de los acontecimientos ha defendido la decisión de responder a la provocación de Hizbollah con una operación militar a gran escala como un modo de mantener vigente la disuasión israelí. El mensaje habría sido: “si secuestráis a dos de nuestros soldados, nos volvemos locos y atacamos con todo lo que tenemos” (Henriksen, 2012: 112). Pero aunque esa hubiera sido la justificación auténtica, el desconocimiento de las capacidades reales de las IDF y las deficiencias de diseño en una campaña eminentemente reactiva acabaron perjudicando la imagen de invencibilidad de las fuerzas armadas hebreas y, por ende, su capacidad disuasoria.

- *Expectativas irreales en la capacidad del poder aéreo para alcanzar resultados decisivos.* Varias razones lo explican. Por un lado el convencimiento por parte del entonces comandante de las IDF, el Teniente General del aire Dan Halutz, sobre la primacía de la fuerza aérea. Unos años antes, en un conferencia en el Colegio de Seguridad Nacional israelí había afirmado “la fuerza terrestre no debe emplearse mientras existan alternativas aéreas... esto requiere abandonar algunos supuestos anacrónicos: el primero de ellos, que la victoria es igual a territorio. La victoria significa alcanzar el objetivo estratégico, no necesariamente el territorio... es por tanto un estado mental. El poder aéreo influye significativamente en el estado mental del adversario” (citado en Rapaport, 2010: 5). Pero la guerra avanzaba y el elevado número de salidas de la IAF no se traducían en resultados concluyentes. En total se efectuaron 11.897 salidas, un número superior a las de la guerra del Yom Kippur (11.223) y la guerra del Líbano de 1982 (6.052), sin que la mejora en tácticas y tecnologías impidieran a Hizbollah seguir bombardeando Israel (Kober, 2008: 23). Además del exceso de confianza en el poder aéreo, otro factor que explica la primacía de la IAF en la etapa inicial de la guerra fue su alto nivel de preparación. La inversión de defensa israelí durante los últimos años había venido privilegiando a la IAF ante la amenaza del programa nuclear iraní y una eventual operación aérea a gran escala dirigida a abortarlo (Berman, 2012: 126).
- *Ventaja tecnología no bien calibrada.* De forma complementaria también influyó una interpretación simplista de la RMA que confiaba en la superioridad tecnológica para imponerse al adversario. Había tenido éxito contra los militantes palestinos en los años previos, durante la segunda intifada. La ventaja tecnológica israelí había permitido llevar a cabo una intensa campaña de ataques contra objetivos humanos de alto valor (*High Value Targeting*) privando a las organizaciones palestinas de decenas de líderes y cuadros experimentados (Inbar & Shamir, 2014: 74). Esto, junto con otras medidas como la construcción de la gigantesca verja-muro con Cisjordania, se tradujo en una disminución de la letalidad de las acciones terroristas (Byman, 2006).

Sin embargo, Hizbollah contaba con ciertas capacidades tecnológicas propias de un actor estatal. Sus misiles dañaron al menos dieciocho carros de combate Merkava, y causaron cerca del cuarenta por ciento de las bajas al dispararlos también contra edificios en los que se habían parapetado las tropas israelíes (Hoffman, 2007: 37). Hizbollah sacó partido a los equipos de visión nocturna para descubrir los movimientos de las IDF, y empleó sistemas de guerra electrónica para proteger sus comunicaciones e interceptar con éxito algunas de las israelíes. Para ello contó con la ayuda de técnicos enviados por Irán (Kober, 2008: 20).

- Relacionado con los dos puntos anteriores, otro factor que afectó al planeamiento y a las infundadas expectativas en el poder aéreo fue la

resistencia a sufrir un número elevado de bajas. Las IDF se habían retirado de la franja de seguridad del sur del Líbano en el año 2000 tras un largo periodo de ocupación en el que habían muerto más de seiscientos soldados. Israel no ha sido inmune al cambio de valores sociales, con un mayor énfasis en el individualismo y en los valores posmateriales, que hace más difícil de aceptar las bajas en operaciones militares (Berman, 2012: 125; Kober, 2008: 7).

Por ello, tanto el nivel político como el militar descartaron de entrada una ambiciosa operación terrestre que muy probablemente habría supuesto un alto número de caídos. Más tarde la continuidad de los lanzamientos de cohetes obligó a una acción terrestre más limitada, pero la eficacia de las tácticas de combate de Hizbollah impidió que las IDF dominasen el campo de batalla y terminasen con los ataques contra el territorio israelí (Kober, 2008: 4-5).

- *Deficiente coordinación entre la fuerza aérea y las fuerzas terrestres israelíes.* La operación terrestre reveló las carencias de la actuación conjunta aire-tierra. Y conviene recordar que la IAF además de aviones opera también los helicópteros de ataque, que en otros ejércitos están encuadrados en las fuerzas de tierra. En los años previos a la guerra de 2006 las IDF se habían centrado en acciones de baja intensidad en Gaza y Cisjordania en el marco de la segunda intifada. Como consecuencia se había descuidado la preparación de las operaciones militares de mayor envergadura, y con ellas, las tareas de apoyo aéreo cercano (Lambeth, 2012: 87).
- Por último, la guerra cuestionó la *preparación del ejército de tierra israelí para una operación de estas características.* Aunque la opción terrestre se relegó en un primer momento por los motivos mencionados, una vez puesta en marcha reveló ciertos déficits de las unidades de tierra, incluidas algunas de las mejores de la fuerza regular: la brigada de infantería 933 (Nahal) y la 401 brigada acorazada (Rapaport, 2010: 13). Los problemas fueron de carácter sistémico: equipo, adiestramiento, planificación y logística. En algún caso, como en la batalla del río Saluki el día 13 de agosto, quedó en entredicho el empleo combinado de las armas (artillería, infantería, medios acorazados, ingenieros). El cruce del río se saldó con once muertos y cincuenta heridos, consecuencia en gran medida de la mala coordinación de unos y otros. Un General israelí que informó después de la batalla afirmó: “nunca imaginé que la actuación del ejército fuese de tan baja calidad” (citado en Berman, 2012: 33).

En buena medida los recortes presupuestarios de los años previos y la atención casi exclusiva a la lucha contra los militantes palestinos en Gaza y Cisjordania ayudan a explicar los problemas de la fuerza terrestre (Rapaport, 2010: 13-20; Lambeth, 2012: 90-91). Varios años antes el historiador militar israelí Martin Van Creveld (1998: 362-363) ya había

advertido que la focalización de las IDF en la lucha contra los palestinos estaba atrofiando sus capacidades de guerra convencional.

LA CULTURA ORGANIZATIVA EN EL APRENDIZAJE Y CAMBIO DE LAS IDF TRAS LA GUERRA DEL LÍBANO

La percepción de fracaso generó un input a favor del cambio en las IDF. Una demanda a la que se dio forma desde el nivel político y militar, en conformidad con las teorías de Posen (1984) y de Rosen (1991), sin que necesariamente ambas sean incompatibles, tal como hemos recogido en el modelo propuesto en este artículo.

Sin embargo, el hecho de que existiera una demanda clara de cambio no garantizaba que éste fuera a producirse, y tampoco que se tradujera en una mejora sustancial en el modo de emplear la fuerza; es decir, en una innovación militar. Como señalan Cohen y Gooch (1990: 26) en su obra de referencia *Military Misfortunes*, los grandes fracasos suelen producirse por uno o varios de estos tres motivos: errores a la hora de anticipar, de aprender y de adaptarse. Y en los ejemplos que analizan ambos autores se observa que las deficiencias en el aprendizaje y en la adaptación pueden ir precedidas de desastres previos, tanto propios como ajenos, sin que éstos garanticen el cambio.

No fue así en el caso que estamos estudiando, y esa capacidad para aprender y cambiar se vio en buena medida favorecida y potenciada por la cultura organizativa de las IDF. A este respecto son especialmente interesantes dos líneas maestras del proceso de cambio: la investigación corporativa sobre las causas del pobre rendimiento y los cambios relacionados con la mejora de la actuación conjunta aire-tierra. Lógicamente, hubo otras vías de actuación, pero en muchas de ellas el factor predominante fue una mayor disponibilidad de recursos (la otra variable interviniente del modelo presentado páginas atrás). Así sucedió por ejemplo con la logística, el entrenamiento de los reservistas, la realización más frecuente de ejercicios de grandes unidades terrestres, o el desarrollo y adquisición de nuevos programas de armamento como el sistema de protección anticarro Trophy y el escudo Iron Dome (Rapaport, 2010: 13-21). Son cambios importantes, pero el papel que juega en ellos la cultura organizativa –a la hora de favorecerlos o de ofrecer resistencias– es menor. Más relevantes fueron sin embargo los dos que se examinan a continuación:

a) *Esfuerzo honesto de investigación y de crítica interna sobre el origen de los problemas.* No sólo a nivel político con la ya mencionada Comisión Winograd, que forma parte de una tradición de autocrítica después operaciones militares cuestionables, como por ejemplo la Comisión Agranat tras la guerra del Yom Kippur de 1973 y la Comisión Kanah, con posterioridad a la guerra del Líbano de 1982 (Henriksen, 2012: 98). Dentro de cada una de las tres ramas de las IDF también hubo una revisión de los errores

cometidos. Antes de dimitir de su cargo, el Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas de Defensa de Israel, Teniente General Dan Halutz puso en marcha un proceso interno para dar con las causas de los errores. La búsqueda se materializó en dos informes que incluían tanto diagnósticos de los problemas como directrices para solucionarlos. En paralelo a esos informes hubo declaraciones públicas de altos responsables militares reconociendo abiertamente los orígenes de los fallos y expresando su voluntad de rectificarlos. Fue el caso por ejemplo del Jefe de Estado Mayor de la IAF, General Elyezer Schkedy, que reconoció las carencias de su fuerza de ala fija a la hora de prestar apoyo aéreo cercano (Lambeth, 2012: 90).

Son varios los rasgos de la cultura organizativa israelí que resultan coherentes con esta primera línea maestra del cambio. Por un lado, el sentimiento de inseguridad que rodea el análisis estratégico israelí y la conciencia de su escaso margen de maniobra. El fracaso de las IDF en Líbano dañó su imagen de invencibilidad y en consecuencia erosionó la capacidad de disuasión israelí frente a actores estatales y no estatales. Según su cultura militar y estratégica era imperativo taponar la brecha. Por otra parte, el espíritu crítico, la mentalidad no punitiva hacia la advertencia de errores, la insistencia en el aprendizaje organizacional y el hábito de extraer lecciones aprendidas también es propia de este esfuerzo por detectar y corregir las causas del fracaso.

b) Mejora de la actuación conjunta (aire-tierra). Como ya hemos señalado, la deficiente coordinación entre la IAF y la fuerza terrestre fue una de las principales carencias detectadas. Pero en lugar de quedarse en un agrio debate corporativo y en un atrincheramiento de ambos ejércitos, se buscó la solución del problema mediante la voluntad colaborativa de las dos partes. Por un lado, se diagnosticó correctamente que el déficit de coordinación había comenzado con la retirada israelí de la franja de seguridad del sur del Líbano en el año 2000. Aquello llevó a pensar que la época de las grandes operaciones militares había terminado y se decidió liberar a los aviones de la misión de apoyo aéreo cercano, dejando esa tarea a los helicópteros de ataque (cuyos pilotos acabaron creando una comunidad aparte en la IAF). Se llegó así a un acuerdo tácito entre la fuerza terrestre y aérea, según el cual la primera tendría que depender fundamentalmente de sus propios medios (básicamente artillería y morteros) para el apoyo de fuegos. A partir de ahí cada ejército desarrolló tácticas, se entrenó y planificó como si el otro no existiera (Lambeth, 2012: 91).

Una vez identificado el origen del problema, tras la guerra de 2006 tanto el ejército de tierra como la IAF se embarcaron en un serio programa de mejora. En su impulso tuvieron un notable protagonismo los Generales Yohanan Locker y Gabi Shachon, respectivamente de la fuerza aérea y terrestre, que siguieron de cerca los avances de sus respectivos estados mayores en los procesos de planificación y entrenamiento conjunto. Al mismo tiempo, la IAF organizó mesas redondas con representantes de los tres ejércitos en la base de

Tel Nof para favorecer el intercambio de ideas. Como parte del diálogo se organizaron visitas para que los oficiales de la fuerza terrestre vieran in situ las imágenes y el manejo de los drones. Se hizo volar a algunos de ellos en helicópteros de ataque Cobra y en aviones de combate F-15I y F-16, con el fin de que experimentaran la visión que tiene el piloto sobre el campo de batalla y conocieran las limitaciones y potencialidades de los medios aéreos, especialmente de los aviones más avanzados, a la hora de prestar apoyo a las fuerzas terrestres. Y todo fue paralelo a un incremento sustancial de los ejercicios conjuntos a gran escala, y de una reelaboración de la doctrina por ambas partes que enfatizaba la actuación conjunta.

En esa misma línea, en septiembre de 2007 se puso en marcha el primer curso conjunto de estado mayor en la historia de las IDF, y terminó de completarse el desarrollo de las unidades de elaboración de doctrina de los dos ejércitos con un énfasis particular en los aspectos conjuntos (Libel, 2013: 288). A ello se añadió por último un cambio orgánico. La IAF se comprometió a asignar a cada brigada terrestre en combate una unidad de control aéreo táctico que incluiría al menos un controlador de ataque con el empleo de Comandante o Teniente Coronel. Ello aseguraba que a cada brigada se le dedicasen aviones de combate, helicópteros o drones específicos. Como consecuencia el apoyo aéreo cercano, que se había asignado al principal centro de operaciones aéreas de la IAF durante la guerra del Líbano, pasó a depender del nivel de cada brigada, e incluso de unidades menores (Lambeth, 2012: 91-92).

El nuevo enfoque conjunto se llevó a la práctica a finales de 2008, con motivo de la operación Plomo fundido (*Cast Lead*) en la franja de Gaza. Comenzó con una campaña aérea contra una lista de cientos de blancos geolocalizados de Hamas, que el departamento de planeamiento de campañas de la fuerza aérea y el mando sur (de la fuerza terrestre) habían compilado durante los años previos. La elaboración de la lista fue resultado de un proceso de diálogo inter-ejércitos. A ese esfuerzo también contribuyeron el AMAN (inteligencia militar) y el Shin Bet (servicio de inteligencia interior), que una vez iniciada la operación militar envió oficiales de enlace (Lambeth, 2012: 95).

En la fase terrestre de Plomo fundido participaron cuatro brigadas, con cerca de diez mil efectivos. El desarrollo y los resultados de la operación demostraron la eficacia de las mejoras introducidas en la actuación conjunta. Las unidades terrestres contaron el apoyo cercano de helicópteros de ataque y de aviones de combate F-16 y F-15I, que atendieron con rapidez las demandas de fuego de las unidades de control aéreo asignadas a las brigadas. Se produjo un cambio claro respecto a la función del poder aéreo durante la guerra de Líbano. En 2006 la mayor parte de las misiones desarrolladas por la IAF habían sido de bombardeo de objetivos estratégicos y de interdicción, mientras que en Gaza el peso principal lo tuvo el apoyo aéreo cercano a las fuerzas terrestres. Y aunque no sea un indicador definitivo, es remarcable que

en el transcurso de la operación, que duró veintitrés días en comparación con los cuarenta y cuatro del verano de 2006, los helicópteros de ataque lanzaron más misiles contra objetivos terrestres en Gaza (1.120) que en Líbano (1.070) (Lambeth, 2012: 103).

Derribar las barreras institucionales entre ejércitos es un proceso íntimamente relacionado con la cultura organizativa. En las IDF se vio favorecido por el compromiso con el cambio de las altas instancias militares en uno y otro ejército. Y ese esfuerzo fue complementario al factor cultural, pues como señalan Farrell y Terriff (2002) los líderes contribuyen a dar forma a la cultura de la organización y, si es necesario, a impulsar el cambio a través de ella. Pero además hubo varios aspectos destacados de la cultura militar israelí que contribuían a la integración aire-tierra: la filosofía del *ein beira* (no hay elección), asociada a la conciencia del escaso margen estratégico con que cuenta Israel y la necesidad de poseer unas fuerzas armadas efectivas que garanticen su supervivencia. También la orientación pragmática, dirigida a la resolución de problemas, que acepta soluciones flexibles y creativas, tiene mucho que ver con la determinación y adaptabilidad de ambas fuerzas a la hora de integrarse. Del mismo modo, es de suponer que la tolerancia a las relaciones informales y a hablar sin rodeos jugó un papel favorable en los encuentros y reuniones de oficiales de ambos ejércitos en los años posteriores a la guerra de 2006. En ese sentido, Marcus (2015: 522) destaca que las relaciones informales contribuyeron al éxito de un nuevo sistema de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento que se refinó en los años posteriores al conflicto del Líbano y que demostró su eficacia con motivo de la operación *Cast Lead*.

CONCLUSIÓN

Aprender y mejorar después de un fracaso parece lógico pero ni las personas ni las instituciones actúan siempre de manera racional. En las organizaciones la cultura desempeña un rol clave al actuar como variable interviniente entre los impulsos que inducen al cambio y la culminación efectiva de los procesos de innovación.

En nuestro caso de estudio se observa que ciertas particularidades de la cultura militar israelí facilitaron el rápido aprendizaje y cambio de las IDF tras la experiencia del Líbano. La percepción de amenaza y de lucha por la supervivencia, la actitud positiva hacia la crítica, la mentalidad abierta y creativa, el interés por las lecciones aprendidas, el gusto por la informalidad y la flexibilidad, la orientación pragmática, y otros rasgos relacionados, contribuyeron a que las fuerzas armadas israelíes identificaran las fuentes de error y se esforzaran por remediarlas. Dichos rasgos culturales favorables al cambio pueden ser una fuente de inspiración para los ejércitos de otros países, en especial cuando se enfrentan a situaciones nuevas y complejas.

De cara a futuros trabajos, sería interesante estudiar la cultura organizativa de las IDF desde una perspectiva comparada. Permitiría conocer hasta qué punto la cultura supone una ventaja competitiva para las Fuerzas de Defensa de Israel. Para ello debería cumplir tres condiciones: 1) ser valiosa (aumentar la efectividad de la organización); 2) distinguirse de sus adversarios; y 3) y ser difícilmente imitable (Hodge, Anthony y Gales, 2003: 294).

Al mismo tiempo, también sería oportuno profundizar en lo que podríamos llamar el lado oscuro que de la cultura militar israelí: el anti-intelectualismo y sus características asociadas. Especialmente en el modo como esto influyó en la respuesta estratégica del gobierno y de las IDF al comienzo de la guerra del Líbano, así como en la concepción y resultados también estratégicos de las posteriores intervenciones militares israelíes en Gaza (*Cast Lead*, diciembre 2008 - enero 2009; *Pillar of Defense*, noviembre 2012; y *Protective Edge*, julio - agosto 2014).

Es muy probable que la búsqueda de soluciones a corto plazo, cierto culto a la fuerza, la debilidad del pensamiento estratégico y el tecnocentrismo ayuden a explicar el diseño de operaciones militares, que (aunque han tratado de minimizar las bajas civiles mediante el empleo de armas guiadas, la anulación de acciones en el último momento y el aviso previo para el desalojo de ciertos blancos) en la práctica han provocado la muerte de miles de civiles, incluidos cientos de menores (B'Tselem, 2015). Se trata de una línea de actuación racionalizada por el pensamiento estratégico israelí, orientada a disuadir a los actores no estatales que amenazan a Israel y a tratar de distanciarlos de su población potencial de apoyo (Petrelli, 2013: 668).

Pero es innegable que esa desproporción en el ejercicio de la legítima defensa plantea graves objeciones morales –lo cual mina su propio carácter legítimo– y conlleva un importante deterioro de la imagen internacional de Israel. Aunque por el momento las IDF prevalezcan, a largo plazo esa estrategia puede acabar dando lugar a consecuencias negativas imprevisibles. Ciertamente, la decisión última de poner en marcha tales acciones compete en exclusiva al poder político pero las IDF como autoridad epistémica tiene también un notable peso en la formación del pensamiento estratégico israelí (Michael, 2007). Mientras esos puntos débiles no se solventen, las IDF corren el riesgo de lograr innovaciones brillantes en los niveles operacional y táctico, pero sin que éstas se traduzcan en ganancias estratégicas y políticas duraderas.

NOTA SOBRE EL AUTOR:

Javier Jordán es Profesor Titular de Ciencia Política y director del Máster en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional de la Universidad de Granada, España.

REFERENCIAS:

- Adamsky, Dima (2010), *The Culture of Military Innovation. The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in the Russia, the US and Israel*, Stanford: Stanford University Press.
- B'Tselem - The Israeli Information Center for Human Rights in the Occupied Territories (consultado en 2015). Apartado de estadísticas de bajas de las operaciones militares israelíes. Disponible en: <http://www.btselem.org/statistics>
- Ben Shalom, Uzi & Shamir, Eitan (2011), "Mission Command between Theory and Practice: The Case of the IDF", *Defense and Security Analysis*, Vol. 27, No. 2, pp. 101-117.
- Berman, Lazar (2012), "Capturing Contemporary Innovation: Studying IDF Innovation against Hamas and Hizballah", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 121-147.
- Byman, Daniel L. (2006), "Do Targeted Killings Work?", *Foreign Affairs* Vol. 85, No. 2, pp. 95-112.
- Catignani, Sergio (2005), "The Strategic Impasse in Low-Intensity Conflicts: The Gap Between Israeli Counter-Insurgency Strategy and Tactics During the Al-Aqsa Intifada", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 57-75.
- Cohen, Eliot A. & Gooch, John (1990), *Military Misfortunes*, New York: The Free Press.
- Eisenstadt, Michael J. & Bacevich, Andrew J. (1998), *Knives, Tanks, and Missiles': Israel's Security Revolution*, Washington D.C.: Washington Institute for Near East Policy.
- Cohen, Stuart A. (2006), "Changing Civil-Military Relations in Israel: Towards an Over-subordinate IDF?", *Israel Affairs*, Vol. 12, No. 4, pp. 769-788.
- Cote, Owen R. (1996). *The Politics of Innovative Military Doctrine: The US Navy and Fleet Ballistic Missiles*. Tesis doctoral presentada en el Departamento de Ciencia Política del MIT. Disponible en: http://edocs.nps.edu/AR/topic/theses/1996/Feb/96Feb_Cote_PhD.pdf
- Davis, Vincent (1967). *The Politics of Innovation: Patterns in Navy Cases*, Monograph Series in World Affairs. Denver: University of Denver.
- Farrell, Theo G. & Terriff, Terry (2002) "The Sources of *Military Change*" en Farrell, Theo G. & Terriff, Terry (ed.), *The Sources of military Change Military Change: Culture, Politics, Technology*, Boulder, CO: Lynne Rienner, pp. 3-20.
- (2010) "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006-2009", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 567-594.
- Finkel, Meir (2011), *On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, Stanford: Stanford University Press.
- Foley, Robert T. (2012), "A Case Study in Horizontal Military Innovation: The German Army, 1916-1918", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 35, No. 6, pp. 799-827
- García Morales, Víctor Jesús (2004), *Aprendizaje organizacional: Delimitación y condicionantes estratégicos*, Granada: Universidad de Granada.
- Grissom, Adam. (2006), "The Future of Military Innovation Studies". *Journal of Strategic Studies*, Vol. 29, No. 5, pp. 905-934.
- Henriksen, Dag (2012), "Deterrence by Default? Israel's Military Strategy in the 2006 War against Hizballah", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 666-691.
- Hodge, Billy. J., Anthony, William. P., Gales, Lawrence. M (2003), *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, Madrid: Prentice Hall

- Hoffman, Frank G. (2009), "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Forces Quarterly*, Vol. 52, No. 1, pp. 34-39.
- Horowitz, Michael C. (2010), *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics*, Princeton: Princeton University Press.
- Inbar, Efraim & Shamir, Eitan (2014), "Mowing the Grass": Israel's Strategy for Protracted Intractable Conflict", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 37, No. 1, pp. 65-90.
- Janowitz, Morris (1990), *El soldado profesional*, Madrid: Ministerio de Defensa.
- Jordán, Javier (2014a), "Una introducción al concepto de innovación militar", *Análisis GESI* 6/2014.
- (2014b), "Qué factores impulsan la innovación militar", *Análisis GESI*, 12/2014.
- (2014c), "Fases de la innovación militar. La Batalla Aeroterrestre como caso de estudio", *Análisis GESI*, 7/2014.
- y Baqués, Josep (2014), *Guerra de drones. Política, tecnología y cambio social en los nuevos conflictos*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Kier, Elisabeth (1995), "Culture and Military Doctrine – France between the Wars". *International Security*, Vol. 19, No. 4, pp. 65–93.
- Kober, Avi (2008), "The Israel defense forces in the Second Lebanon War: Why the poor performance?", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 31, No. 1, pp. 3-40
- (2011), "What Happened to Israeli Military Thought?", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 34, No. 5, pp. 707-732.
- Lambeth, Benjamin S. (2012), "Israel's War in Gaza: A Paradigm of Effective Military Learning and Adaptation", *International Security*, Vol 37, No. 2, pp. 85-91.
- Libel, Tamir (2013), "From the people's army to the Jewish people's army: the IDF's force structure between professionalization and militarization", *Defense & Security Analysis*, Vol. 29, No. 4, pp. 280-292.
- Marcus, Raphael (2015), "Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 38, No. 4, p. 500-528.
- McChrystal, Stanley. (2013), *My Share of the Task*. New York: Penguin Group.
- Michael, Kobi (2007), The Israel Defense Forces as an epistemic authority: An intellectual challenge in the reality of the Israeli – Palestinian conflict, *Journal of Strategic Studies*, Vol. 30, No. 3, pp. 421-446.
- (2009), "Who Really Dictates What an Existential Threat Is? The Israeli Experience", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 32, No. 5, pp. 687-713.
- Moskos, Charles C., Allen, John Williams & Segal, David R (2000), "Armed forces after the Cold War", en Moskos, Charles C., Allen, John Williams y Segal, David R. (eds), Oxford University Press, New York & Oxford, 2000, pp. 1-13.
- Murray, Williamson (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 Analyses.
- Pahlavi, Pierre C. & Ouellet, Eric (2012), "Institutional analysis and irregular warfare: Israel Defense Forces during the 33-Day War of 2006", *Small Wars & Insurgencies*, Vol. 23, No. 1, pp. 32-55

- Petrelli, Niccolò (2012), "The missing dimension: IDF special operations forces and strategy in the Second Lebanon War", *Small Wars & Insurgencies*, Vol. 23, No. 1, pp. 56-73
- (2013), "Deterring Insurgents: Culture, Adaptation and the Evolution of Israeli Counterinsurgency, 1987–2005", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 36, No. 5, pp. 666-691.
- Posen, Barry R. (1984), *The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany between the World Wars*, Ithaca: Cornell University Press.
- Rosen, Stephen P. (1991), *Winning the Next War. Innovation and the Modern Military*, Ithaca and London: Cornell University Press.
- Senor, Dan & Singer, Saul (2009), *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, New York: Twelve.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization" *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Van Creveld, Martin (1991), *Technology and War. From 2000 B.C to the Present*, New York: The Free Press.
- (1998), *The Sword and the Olive*, New York: Public Affairs.
- Vardi, Gil-li (2008), "Pounding Their Feet': Israeli Military Culture as Reflected in Early IDF Combat History", *Journal of Strategic Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 295-324.