

Procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra español



Tesis doctoral

Guillermo López Rodríguez

Universidad de Granada

Directores

Juan Montabes Pereira

Javier Jordán Enamorado

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Guillermo López Rodríguez
ISBN: 978-84-1117-924-9
URI: <https://hdl.handle.net/10481/83040>

Todas las historias que he escrito son autobiográficas, ninguna es una confesión. El mal lector siempre quiere saber, saber al instante “qué pasó realmente”.Cuál es la historia que está detrás del relato, qué pasa, quién está en contra de quién.

Amos Oz, *Una historia de amor y oscuridad*

ÍNDICE

Introducción	6
Marco teórico	19
Marco metodológico	47
Procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra.....	58
Innovación militar en el ejército español durante la guerra de Marruecos (1921-1927)	59
Building military expeditionary culture: Spanish Army after international operations.....	77
The Spanish Army in Security Force Assistance: lessons learned in Iraq	99
Cultural awareness in security force assistance: the Spanish Army in Iraq (2015-2020)..	117
Factores culturales y procesos de cambio militar en el ejército español.....	136
Conclusiones	158
Referencias	169
Criterios de calidad de las publicaciones	188
Glosario de acrónimos.....	189
Publicaciones relacionadas.....	190
Comunicaciones presentadas en congresos.....	191

RESUMEN

Los ejércitos a menudo son definidos como instituciones rígidas y resistentes al cambio. Sin embargo, dentro de las organizaciones militares se producen complejas transformaciones para afrontar los retos futuros. El principal objetivo de esta tesis doctoral es estudiar los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra español. La investigación analiza los vectores del cambio, la interrelación de los paradigmas teóricos y la relevancia de los factores culturales para el cambio militar. El documento se compone por 5 artículos científicos publicados en revistas de impacto. Mediante el empleo de un enfoque de proceso, la investigación analiza la aplicabilidad de las teorías e identifica las necesidades metodológicas en *Innovación militar en el Ejército español durante la guerra de Marruecos (1921-1927)*. Cuatro artículos adicionales son desarrollados tras llevar a cabo 24 entrevistas con efectivos de la Legión Española y el Mando de Adiestramiento y Doctrina. *Building military expeditionary culture: Spanish Army after international operations* estudia la experiencia del Ejército de Tierra en operaciones en el exterior entre 1991 y 2021, proporcionando una visión sobre los escenarios operativos y las funciones desarrolladas. A partir del mismo, se identifican la profesionalización y la experiencia operativa como las principales fuentes de cambio militar en España.

La tesis doctoral profundiza en una tipología específica de misión como son las Misiones de Asistencia a Fuerzas de Seguridad (SFA), centrándose en la experiencia en Iraq adiestrando al Ejército iraquí. El artículo *The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq* describe los principales despliegues en materia SFA, así como identifica como elementos primordiales la protección de las fuerzas y las interacciones culturales con efectivos locales. Debido a ello, *Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020)* profundiza en las interacciones culturales entre españoles e iraquíes, identificando la conciencia cultural como un elemento clave así como la necesidad de incluir el aprendizaje informal en el proceso de lecciones aprendidas. A partir de lo analizado, se desarrolla un modelo analítico para el cambio militar en el Ejército de Tierra reflejado en el artículo *Factores culturales y procesos de cambio en el Ejército de Tierra*. Este último documento analiza la transversalidad de la cultura social y organizativa, proporcionando un modelo explicativo que muestra que el cambio responde a impulsos multinivel en continua retroalimentación. Las conclusiones de la tesis responden a las preguntas generales de investigación, incluyendo futuras líneas de investigación y recomendaciones de mejora para el Ejército de Tierra.

ABSTRACT

Armies are often defined as rigid and resistant to change. However, there are complex transformations within the military organization to confront future challenges. The main objective of the PhD Thesis is to study military change processes in the Spanish Army. The research analyzes drivers of change, interrelation of theoretical paradigms and the relevance of cultural factors to military change. The dissertation is composed by 5 articles published in scientific journals. By using a process approach, the research studies the applicability of theories and identifies methodological needs in *Military Innovation in Spanish Army during the Moroccan War (1921-1927)*. Three additional articles are developed after conducting 24 interviews with members of the elite unit Spanish Legion and the Training and Doctrine Command. *Building military expeditionary culture: Spanish Army after international operations* analyzes the experience of Spanish Army in operations between 1991 and 2021. The vision of operational scenarios and functions performed contributed to identify professionalization and operational experience as main sources of military change in Spain.

The dissertation focuses in a specific type of mission as Security Force Assistance Operations (SFA), selecting as case study the experience in Iraq training regular forces. The article *The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq* describes the main SFA deployments, identifying as key elements force protection and cultural interactions with local personnel. Due to these results, *Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020)* studies cultural interactions between Spanish trainers and Iraqi recruits. The results identify cultural awareness as a key point for deployments as well as the need to include informal learning in the institutional lessons learned system. The testimonies of interviewees and the personal experience of the researcher in a conceptual planning process allowed to understand change processes in Spanish Army. The last article reflects the cross-sectional relevance of social and organizational culture. The results leads to propose an explicative model of military change in Spain, showing multilevel changes and feedback process. Conclusions answer the general research questions, including future research and policy recommendations to Spanish Army.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio militar han sido objeto de estudio en la Ciencia Política española en la última década, prestando atención a cómo tienen lugar las transformaciones en el interior de los ejércitos (Jordán, 2015; 2017). Las investigaciones en materia de estudios militares han optado por aproximaciones basadas en el estudio de caso incluyendo elementos comparados que tienen en cuenta las dificultades para la recopilación de información y la relevancia de los precedentes históricos como condicionantes (Montabes, 1999). Las organizaciones militares resultan de interés para la disciplina debido a que junto con las Fuerzas de Seguridad son responsables del ejercicio del monopolio legítimo de la violencia por parte del Estado (Weber, 2012). Las primeras investigaciones sobre asuntos militares reflejaron la importancia de las relaciones entre el poder político y el militar (Huntington, 1957; Janowitz, 1971) debido a la responsabilidad civil sobre el empleo de la fuerza en sistemas democráticos, encontrándose provistos de mecanismos legales y procedimentales para evitar arbitrariedades (Esterhuyse, 2007). Debido a la relevancia de la comprensión de los condicionantes para su transformación, resultaban clave los estudios que analizaban la profesión militar, su estructura organizativa y las relaciones civiles-militares (Jenkins y Moskos, 1981). Es por ello que profundizar desde una perspectiva politológica en los procesos de transformación militar permite analizar las relaciones entre diversos niveles político-administrativos y su impacto sobre la sociedad.

Los ejércitos son organizaciones públicas con amplia experiencia en confrontar lo desconocido. Su capacidad de afrontar el cambio y sobreponerse a los condicionantes de las operaciones es necesaria para su existencia, afectando tanto a la integridad del estado como a la sociedad que sirven (Smith, 2008). Una falta de interpretación del entorno puede conducir no sólo a derrotas militares, sino llegar a generar el colapso estatal (Gallo, 2018). Un correcto análisis de las circunstancias en las que se desenvuelven puede también salvar innumerables vidas y consolidar mejoras políticas y sociales. Sin embargo, su reactividad al cambio ha sido una asunción ampliamente extendida en Ciencias Sociales (Burr, 1998; Pape, 2009), existiendo un amplio volumen de investigaciones destinadas a refutarlo (Horowitz, 2010; Davidson, 2010; Nielsen, 1999). A pesar de ello, la mayoría de análisis han sido desarrollados desde perspectivas

anglosajonas (Posen, 1984; Rosen, 1991; Farrell, 2005) o israelíes (Kober, 2016), así como centrándose en casos de estudios europeos (Halaand, 2016; Catignani, 2013).

La institución militar española había sido analizada previamente en España por diversos autores profundizando en aspectos como la profesión militar (Busquets, 1984; Martínez-Paricio, 1990), los valores y la cultura militar (Martínez, 2007; Baques, 2004). Posteriormente, también se han realizado investigaciones sobre la evolución de las Fuerzas Armadas centradas en sus cometidos y misiones en el exterior (Durán y Ávalos, 2013; Martínez et al, 2012; Durán et al, 2016). Sin embargo, con respecto a los procesos de cambio organizativo las investigaciones españolas se han centrado habitualmente en casos extranjeros. Entre los seleccionados, destacan aquellos sobre Fuerzas de Operaciones Especiales norteamericanas (Rodríguez-Roca, 2016; Jordán, 2017), las Fuerzas de Defensa de Israel (Jordán, 2015; López-Rodríguez, 2020) o casos históricos como la Armada Imperial Japonesa (López-Rodríguez, 2019; 2020). Un elemento común a todos era el análisis de casos no españoles desde una óptica anglosajona que condicionaba ineludiblemente la identificación de vectores de transformación en España. Aunque los estudios partían de una sólida recopilación bibliográfica, ninguno de ellos había sido desarrollado a partir de datos primarios como en otras investigaciones sobre casos europeos (Catignani, 2013; Haaland, 2016; Mulder, 2014).

Esta tesis doctoral analiza cómo se produce el cambio en el Ejército de Tierra español, estudiando tanto sus condicionantes como la ejecución de los procesos de transformación. El documento se articula mediante un compendio de publicaciones científicas aceptadas o ya publicadas en revistas de impacto. Cada uno de los artículos analiza la evolución de la organización a lo largo del tiempo, evidenciando el modo en que una línea de investigación evoluciona a lo largo del tiempo. Los resultados se sustentan en los testimonios personales de oficiales y suboficiales del Ejército de Tierra, basándose en sus experiencias tanto en territorio nacional como en el exterior. El diseño cualitativo ha permitido adquirir una comprensión global en tramos temporales continuados y en múltiples escenarios geográficos. Mediante un rastreo de dependencias históricas se aprecia también cómo todo el trasfondo histórico-cultural explica cómo ha afrontado el Ejército español los cambios contextuales y la forma en que sus componentes han adaptado su mentalidad, teniendo esto una traslación directa en la praxis operacional.

El análisis se realiza desde un enfoque cultural, ya que la cultura de los ejércitos ha demostrado en otros casos ser un relevante condicionante de la transformación (Kier, 1995;

Murray, 2002; Farrell y Terriff, 2002). La adopción de esta aproximación permite determinar conexiones entre la cultura, el contexto político-social y los factores clave en los procesos de cambio. La perspectiva cultural permite un acercamiento holístico a los componentes de este caso de estudio. La centralidad de las fuerzas terrestres llevó a seleccionar dos unidades terrestres, así como a focalizar los efectos de la transformación a partir de los despliegues en Misiones de Asistencia a Fuerzas de Seguridad (SFA). A pesar de la reducción de los contingentes en Iraq y Mali en la actualidad, en 2017 se trataba de las misiones con mayor número de efectivos y relevancia dentro de la Estrategia de Seguridad Nacional.

Las dos unidades militares seleccionadas fueron el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) y la Brigada Alfonso XIII de la Legión. Su inclusión en el estudio se encuentra justificada por el rol de MADOC en la producción doctrinal, la generación de lecciones aprendidas y el diseño conceptual de los procesos de cambio. Del mismo modo, la Legión Española fue seleccionada al contar con el mayor número de despliegues en la totalidad de misiones. Además de la relación de ambas con la SFA, las dos unidades se encuentran implicadas en el proyecto de modernización Brigada Experimental 2035 (BRIEX 2035). MADOC contribuyó diseñando el Entorno Operativo, mientras que la Legión actualmente es la unidad de pruebas para la experimentación. El diseño conceptual fue materializado mediante el Proyecto PIN 4/2017 Sistemas de análisis del Entorno Operativo del Ejército de Tierra. El autor de la tesis participó junto con miembros de la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM) entre enero y junio de 2018.

La participación en el proyecto de investigación tuvo como objetivo contribuir en la publicación doctrinal Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035. El documento reflejaba las principales tendencias que afectarían a las fuerzas terrestres españolas, materializando una percepción de cambios en el entorno por parte de la institución militar (Rosen, 1991). La conceptualización sería tenida en cuenta posteriormente como referencia para la BRIEX 2035, lo que dotaba de relevancia al análisis del desempeño de la Legión. A partir de la experiencia en el interior de la organización, se obtuvo una información relevante que daría impulso a esta investigación. Por ello, la combinación de testimonios de componentes de ambas unidades permitiría obtener una visión completa del cambio desde los niveles táctico-operativos a los doctrinales.

A partir de la producción de datos primarios, esta investigación analiza cambios formales e informales, incluyendo procesos de improvisación (Brustlein, 2011) y adaptación (Catignani,

2013; Haaland, 2016; Mulder, 2014). La investigación adopta una óptica que tiene en cuenta la relevancia tanto de la cultura organizativa (Kober, 2016) como de factores socioculturales sobre el cambio militar (Kier, 1995; Murray, 2002; Farrell y Terriff, 2002). Debido a ello, presta especial atención al modo en que la cultura condiciona los procesos de lecciones aprendidas (Davidson, 2010), el cambio a partir de la percepción militar (Rosen, 1991), la introducción de nueva tecnología (Van Creveld, 1991) o cómo se producen los inputs desde el nivel político (Posen, 1984).

Procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra español

Preguntas de investigación



- ¿Qué factores condicionan el cambio militar en el Ejército de Tierra?
- ¿Qué planteamientos teóricos pueden explicar los procesos de cambio militar en España?
- ¿Cómo influyen los factores culturales en los procesos de cambio militar en España?
- ¿Cómo se produce el cambio en relación con las misiones de Asistencia a Fuerzas de Seguridad?
- ¿De qué forma tienen lugar los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra?

Tesis por compendio de artículos: 5 publicaciones científicas

Innovación militar en el Ejército Español durante la Guerra de Marruecos (1921-1927)

Caso de estudio histórico
Orígenes del Ejército actual
Creación de la Legión Española
Aplicación de paradigmas teóricos
Interrelación de planteamientos
Cultura como dimensión clave
Necesidades metodológicas
Importancia de las fuentes humanas
Explicar procesos de adaptación

Particularidades de España

Building military expeditionary culture: Spanish Army after International Operations

Análisis en tramos temporales 1991-2021
Estudio de los escenarios de actuación
Triangulación metodológica
Entrevistas semi-estructuradas
Base de datos cuantitativas
Factores condicionantes del cambio
Profesionalización
Incorporación a OTAN
Despliegues internacionales

Cultura expedicionaria

The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq

Análisis macro de las operaciones SFA
Diversificación de escenarios
Multiplicidad de funciones
Triangulación metodológica
Entrevistas semi-estructuradas
Base de datos cuantitativas
Lecciones aprendidas
Protección de la Fuerza
Conciencia Cultural

Aprendizaje organizativo

Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq

Análisis micro de Apoyo a Iraq (2015-2020)
Interacciones culturales en la SFA
Enfoque cultural
Entrevistas semi-estructuradas
Experiencias personales
Lecciones aprendidas
Conciencia cultural
Importancia de la fase preparatoria
Evaluación post-misión

Aprendizaje organizativo

Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español

Análisis organizativo global
Procesos de cambio multinivel
Relevancia de la cultura organizativa

Metodología cualitativa
Entrevistas semi-estructuradas
Observación participante

Modelo explicativo del cambio militar
Impulsos multidireccionales
Retroalimentación continua

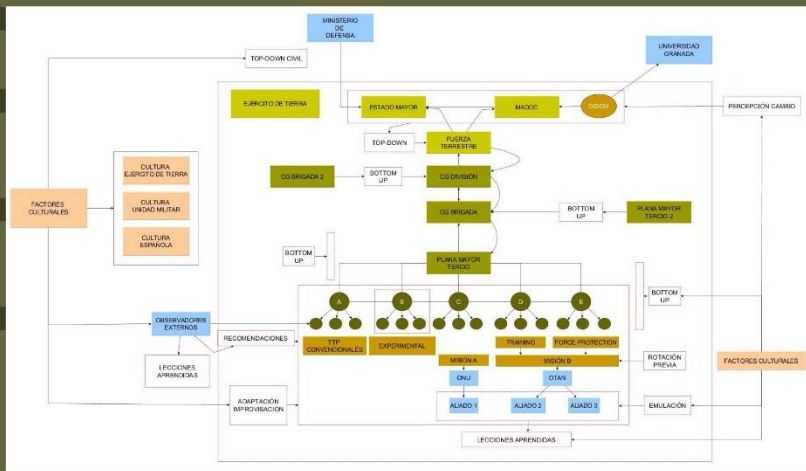
Modelo explicativo

Nivel político de decisión

Nivel militar de decisión

Transversalidad de la cultura

Actores externos



Desarrollo conceptual

Transformación doctrinal

Informes de operaciones

Procesos de adaptación

Diseño de la investigación

El análisis de un caso específico mediante metodología cualitativa implica que los resultados no puedan extrapolarse a otras fuerzas terrestres. La selección del Ejército de Tierra permite incrementar la riqueza analítica, estableciendo aportaciones teóricas novedosas que abran futuras líneas de investigación. Debido a que los datos recopilados proceden de interpretaciones de los actores implicados, no se emplean hipótesis de partida, siendo articulada la tesis doctoral mediante las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Qué factores condicionan el cambio militar en el Ejército de Tierra?
- 2) ¿Qué planteamientos teóricos pueden ofrecer explicaciones para los procesos de cambio militar en España?
- 3) ¿Cómo influyen los factores culturales en los procesos de cambio militar en España?
- 4) ¿Cómo se produce el cambio en relación con las misiones SFA?
- 5) ¿De qué forma se producen los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra?

Buscando responder a las cuestiones planteadas, el objetivo general es estudiar los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra de España a partir de la participación en misiones internacionales. La investigación articula en los siguientes objetivos específicos:

- 1) Analizar los factores condicionantes para el cambio militar en España
- 2) Determinar la aplicabilidad de planteamientos anglosajones a los procesos de cambio en España y construir una perspectiva teórica para al cambio militar en España.
- 3) Estudiar cómo se producen los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra
- 4) Explicar la influencia de los factores culturales en el cambio militar
- 5) Estudiar la participación española en las misiones SFA
- 6) Analizar cómo tienen lugar los procesos de cambio militar en relación con la SFA

Articulación del documento

Las publicaciones científicas que componen esta tesis doctoral resuelven las preguntas de investigación planteadas anteriormente. Debido a ello, el documento cuenta con una revisión conceptual y teórica general reflejando los paradigmas explicativos del cambio militar. A partir de la misma, se construye un marco metodológico general desarrollado específicamente en cada

publicación original. Los artículos recopilados proporcionan una respuesta a las preguntas planteadas, reflejadas en las conclusiones de la tesis doctoral. Cada una de las siguientes publicaciones constituye un capítulo de análisis que responde a los objetivos de investigación planteados:

López-Rodríguez, G. (2019) Innovación militar en el Ejército Español durante la Guerra de Marruecos (1921-1927). *Revista Española de Ciencia Política*, 51, 155-173.

Resumen: El análisis de la actuación del Ejército Español durante la Guerra de Marruecos señala que el shock estratégico que supuso el Desastre de Annual en 1921 obligó a los militares a modificar su doctrina, orgánica y procedimientos operativos para incrementar su efectividad contra los rebeldes rifeños. Este análisis se basa en las teorías académicas anglosajonas e israelíes sobre la innovación militar, estableciendo una interrelación entre sus principales elementos para dotar de explicación a los procesos de cambio en el marco temporal seleccionado. El artículo también analiza el impulso para la innovación desde el nivel superior militar, la rivalidad inter-servicio entre Armada y Ejército, así como el modo en que la incorporación de nueva tecnología transformó la forma de hacer la guerra de los españoles. Debido a la falta de fuentes humanas, se han encontrado dificultades con respecto a la explicación de los procesos de innovación *Bottom-Up*, resaltando la importancia de los datos cualitativos para los estudios de innovación militar. Este caso de estudio histórico es una contribución desde una perspectiva de la Ciencia Política que busca cubrir un vacío en la literatura académica española e inferir conclusiones teóricas sobre el modo en que tiene lugar el cambio militar en España.

López-Rodríguez, G. (2022) Building military expeditionary culture: Spanish Army after International Operations. *Defense & Security Analysis*, 38 (4), 410-430.

Abstract: This research analyses the Spanish experience in military operations abroad, studying the functions carried out in order to demonstrate how expeditionary experience has shaped military change processes. Using a database built from the Spanish Army's online missions register, as well as from 23 personal interviews conducted with Spanish servicemen, this research focuses on how the Spanish Army has changed through its overseas deployments and how its organizational culture has evolved. The results obtained show a tangible transformation, which has modified procedures, military equipment and operational functions. There have also been intangible transformations, reflected in the mentality and awareness of military personnel, readying them for deployment anywhere and anytime.

López-Rodríguez, G. (2023) The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq. *Revista Científica General José María Córdova- Colombian Journal of Strategic Studies*.

Abstract: Organizational learning is a relevant source of military change and operational performance. This article analyzes the lessons learned by the Spanish Army in the Security Force Assistance (SFA) Operation in Iraq between 2015 and 2020. The research uses primary data from 22 personal interviews conducted with Spanish officers and NCOs, as

well as secondary data sourced from a database containing the Spanish Army's online mission register. The results identify the scenarios and activities performed in SFA operations, as well as the main lessons learned by the Spanish Army in Iraq. The two main lessons are the prevention of internal attacks and the relevance of awareness of cultural dimensions to improve training processes. Conclusions can be extrapolated to other European armies, providing policy recommendations for training local forces in SFA operations.

López-Rodríguez, G. y Durán Cenit, Marién (2023) Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182.

Abstract: Due to the ongoing interaction between foreign trainers and local recruits in Security Force Assistance, the military deployed usually face challenges derived from cultural frictions. This article analyses the relevance of cultural awareness for military performance in Security Force Assistance operations. The research is based on data obtained from 22 personal interviews to Spanish servicemen to investigate their experience in Iraq (2015-2020). The results identify cultural differences as the main difficulties to the deployment. Spanish military has used diverse strategies to face these challenges, mainly based on interaction through mediated communication and direct communication with local personnel. However, the sociability of its servicemen has been identified as a distinguishing feature of the Spanish Army's performance which eases relationship building. Culture of origin of military acts as a cross-sectional category that substantially facilitates cultural awareness in international operations.

López-Rodríguez, G. (2022b) Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179, 3-22.

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 (I) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo, (II) estudiar la aplicabilidad de planteamientos teóricos anglosajones a un caso español y (III) 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 capacidad de aprendizaje organizativo del Ejército de Tierra.

Tabla 1.		
Estructura de la investigación en relación con las publicaciones		
Pregunta de investigación	Objetivos	Publicación
¿Qué planteamientos teóricos pueden ofrecer explicaciones para los procesos de cambio militar en España?	Determinar la aplicabilidad de planteamientos anglosajones a los procesos de cambio en España y construir una perspectiva teórica propia al cambio militar en España.	López-Rodríguez, 2019
		López-Rodríguez, 2022b
¿Qué factores condicionan el cambio militar en el Ejército de Tierra?	Analizar los factores condicionantes para el cambio militar en España	López-Rodríguez, 2022
¿Cómo influyen los factores culturales en los procesos de cambio militar en España?	Explicar la influencia de los factores culturales en el cambio militar	López-Rodríguez, 2022
		López-Rodríguez y Durán, 2023
¿Cómo se produce el cambio en relación con las misiones SFA?	Estudiar la participación española en las misiones SFA	López-Rodríguez, 2022
		López-Rodríguez, 2022b
	Analizar la forma en que tienen lugar los procesos de cambio militar en relación con la SFA	López-Rodríguez y Durán, 2023
¿De qué forma se producen los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra?	Estudiar cómo se producen los procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra	López-Rodríguez, 2023
		López-Rodríguez, 2022b

Las publicaciones responden a los objetivos de la investigación, determinando en primer lugar el grado de aplicabilidad de planteamientos anglosajones al cambio militar en España, identificando necesidades metodológicas para la investigación (López-Rodríguez, 2019; 2022b). Del mismo modo, analizan los factores condicionantes de la transformación del Ejército español, reflejando aquellos escenarios de mayor relevancia (López-Rodríguez, 2022), explicando cómo influye la cultura sobre el cambio militar (López-Rodríguez, 2022; 2022b; 2023). En relación con las misiones SFA, otras publicaciones analizan la participación (López-Rodríguez, 2022; 2023; López-Rodríguez y Durán, 2023) y cómo tiene lugar el cambio en relación con estas misiones (López-Rodríguez, 2022b). Las conclusiones más relevantes se obtienen tras responder a la última cuestión, que evidencia múltiples orígenes, siendo las misiones SFA un elemento más en el marco del contexto organizativo. Los resultados obtenidos permiten apreciar cómo el cambio tiene un sentido multinivel, en el que cada una de las

unidades y actividades producen una serie de inputs condicionados por los factores culturales de la organización y no tanto por operaciones concretas como la SFA (López-Rodríguez, 2022b).

Evolución de la línea de investigación en relación con las publicaciones

La investigación parte de la necesidad de conocer cómo se han producido las transformaciones organizativas en los ejércitos contemporáneos. La búsqueda bibliográfica inicial mostraba una predisposición de los investigadores al análisis basado en revisiones de la literatura. Se apreció una tendencia a estudiar casos históricos, que por su carácter acotado temporalmente ofrecían interesantes resultados y facilitaban la identificación de limitaciones a las que posteriormente se enfrentó el investigador. Una vez construido el aparato teórico, el autor procedió a realizar estudios piloto de casos históricos. Los primeros análisis dieron lugar a publicaciones sobre casos extranjeros en revistas no indexadas, no incluidas en el compendio de publicaciones pero que sustentaron y guiaron investigaciones posteriores. Las publicaciones rotaron alrededor de los cambios experimentados por la Armada Imperial Japonesa (López-Rodríguez, 2019; 2020) y las Fuerzas de Defensa de Israel (López-Rodríguez, 2020). Algunas fueron presentadas en congresos académicos y posteriormente publicadas en obras colectivas (López-Rodríguez, 2019b; 2019c). Todas ellas evidenciaron la transversalidad de los factores culturales en los procesos de transformación organizativa, que sería el enfoque que guiaría el desarrollo de la investigación.

A partir de los resultados obtenidos inicialmente, se optó por seleccionar un periodo histórico del Ejército Español para probar la aplicabilidad de las teorías de la innovación militar. La investigación resultó en la publicación del artículo *Innovación militar en el Ejército Español durante la Guerra de Marruecos (1921-1927)* en la Revista Española de Ciencia Política (López-Rodríguez, 2019). El periodo temporal seleccionado respondió al hecho de que se trata de la génesis del Ejército español contemporáneo. Durante el conflicto armado se construye la identidad de la organización, se define su cultura y se producen procesos de cambio que llevan tanto a transformaciones doctrinales como a la creación de nuevas unidades militares. La investigación ofrece resultados positivos, realizando tanto aportaciones analíticas como teóricas. Entre ellos, se detectó la dificultad de aplicar paradigmas teóricos como las Relaciones Civiles-Militares (Posen, 1984) a contextos autoritarios como la Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930). A nivel metodológico, quedó evidenciada la necesidad de contar con fuentes

humanas para conocer el impacto de los cambios acumulativos sobre la totalidad de la organización en sentido *Bottom-Up* (Catignani, 2013; Haaland, 2016; Mulder, 2014).

Los resultados del artículo contribuyeron a introducir un cambio conceptual para la línea de investigación. La perspectiva anglosajona entendía la innovación como un proceso disruptivo que afecta a la totalidad de la organización (Horowitz, 2010; Posen, 1984), lo que podía limitar las investigaciones futuras. Es por ello por lo que se aboga por la adopción de una terminología más amplia, entendiendo el cambio militar como un proceso compuesto por innovación, adaptación e improvisación. Esta diferencia conceptual lleva a analizar el cambio en un sentido multinivel, que tiene en cuenta la relación entre nivel micro y macro, generando transformaciones en sentido *Top-Down* (Posen, 1984; Rosen, 1991), *Bottom-Up* (Haaland, 2016; Catignani, 2013; Mulder, 2014), así como siendo influido por la relación con otros ejércitos (Horowitz, 2010) y los procesos de aprendizaje organizativo (Davidson, 2010).

En el marco de la experiencia operativa del Ejército de Tierra, destacaban las recientes misiones de asistencia a fuerzas de seguridad (SFA). En el momento de diseño de la tesis, se trataba de las operaciones con mayor volumen de efectivos destinados en el exterior, pero conforme el contexto internacional evolucionó, fueron cancelándose progresivamente. Investigaciones de la primera fase estuvieron orientadas a analizar las misiones SFA, por lo que se defendieron trabajos en el III Congreso de Estudios Militares y CAPOLCOT II. El primero trató sobre el rol de la EUTM Mali y el segundo sobre la misión *Inherent Resolve* en Iraq. Ambos trabajos permitieron una revisión de la literatura sobre SFA pero evidenciaron también la necesidad de contar con testimonios personales para conocer la realidad interna de las operaciones militares.

La publicación del primer artículo y capítulo de libro facilitaron la identificación de nuevas necesidades para la investigación. El conocimiento obtenido facilitó la realización de entrevistas orientadas a cubrir vacíos de la investigación. El análisis de la transformación organizativa requiere entender cómo tienen lugar las decisiones en la caja negra (Easton, 1953), carencia detectada en la primera publicación en relación con los procesos de adaptación e improvisación en la Guerra de Marruecos (López-Rodríguez, 2019). Se tomó la decisión de contactar con informadores clave del Ejército de Tierra, realizando entrevistas en tramos temporales diferenciados. Una vez obtenidos los datos, se construyeron categorías de forma inductiva, clasificando la información y aplicando un enfoque orientado a construir aportaciones teóricas y analíticas a partir de información primaria.

A lo largo de las entrevistas, se detectó la relevancia de la cultura de los ejércitos para el proceso de cambio. Esto corroboró la importancia detectada en las primeras investigaciones (López-Rodríguez, 2019; 2019b; 2020) sobre los factores culturales como un condicionante del cambio militar. A partir de este planteamiento, comenzó a investigarse cómo se ha construido la cultura organizativa del Ejército de Tierra. La búsqueda de los vectores del cambio llevó a partir de la premisa de que las operaciones militares en el exterior habían contribuido a transformar el Ejército de Tierra. Sin embargo, las entrevistas permitieron identificar causas adicionales del cambio. A pesar de que preliminarmente se planteaban las misiones como input del cambio, estas tuvieron lugar al mismo tiempo que la profesionalización de las fuerzas. Los participantes señalaron que tanto el cambio cultural como operativo también se había producido al profesionalizarse el ejército. La transformación había sido simultánea a las misiones al hacerse necesario cumplir con los objetivos para permitir la integración tanto en OTAN como en otros entornos multinacionales.

La investigación resultó en la publicación de *Building expeditionary military culture: The Spanish Army after international operations* en la revista *Defense & Security Analysis* (López-Rodríguez, 2022b). El artículo empleó la triangulación de técnicas, introduciendo una base de datos cuantitativos. El tratamiento estadístico de los datos proporcionó una visión macro de la experiencia operativa del Ejército de Tierra, mientras que la información de las entrevistas proporcionaba detalles sobre los procesos *Bottom-Up* y las lecciones aprendidas a nivel informal. El documento proporciona una visión completa de las misiones y sus escenarios de actuación. En la investigación se aprecia que las misiones exigentes como Bosnia-Herzegovina o Afganistán contribuyen a acelerar el cambio militar y conformar una cultura organizativa expedicionaria. A pesar de que preliminarmente se podía señalar que Bosnia-Herzegovina había sido un escenario para el cambio militar, entrevistados posteriores señalaban que Afganistán había tenido mayor relevancia para la transformación de la organización.

Los resultados obtenidos llevaron a señalar que la relevancia para el cambio no se ligaba tanto con la misión, sino con el nivel de decisión en que se encontraba el entrevistado. Todos los participantes resaltaban la relevancia de aquellas misiones en las que habían desempeñado funciones en el empleo de teniente o capitán, con mayor exposición en niveles tácticos y operativos. Además de identificar cómo se construye la cultura de la organización, a nivel de cambio organizativo se señala la relevancia de los niveles inferiores de mando como un elemento clave tanto en procesos de adaptación como en sentido *Bottom-Up*. Los resultados señalan que las situaciones de combate implican la adaptación de procedimientos y el modo en

que estos se transmiten en la cadena de mando para tener implicaciones macro en la totalidad de la organización.

La experiencia de la organización en misiones en el exterior identificó la importancia de los factores culturales para la adaptación e improvisación. Esto llevó a la publicación *Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020)* en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas (López-Rodríguez y Durán, 2023). Se trata de un estudio a nivel micro, que refleja la capacidad de los efectivos españoles para interactuar con otras culturales en contextos no occidentales como el iraquí implicando un alto nivel de interacción. La relación con otras poblaciones incrementa la conciencia intercultural, así como un contacto constante con efectivos locales lleva a contar con intérpretes y facilitadores de la comunicación, así como identifica a nivel organizativo la importancia de las fases pre y post misión como entornos clave para la generación y transmisión de aprendizaje organizativo.

La experiencia militar acumulada por los efectivos del Ejército de Tierra condujo a la elaboración de un modelo explicativo del cambio militar. Se trata del elemento central en la publicación *Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército de Tierra Español* en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas (López-Rodríguez, 2022). La investigación plantea la importancia de la cultura como un elemento transversal que condiciona el cambio militar. A partir de las investigaciones previas, se identifica tanto la verticalidad como la horizontalidad del impulso del cambio con una alta retroalimentación. El modelo teórico incide en la importancia del contacto con otros ejércitos, así como de los escenarios, no procediendo exclusivamente del interior de la organización. Del mismo modo, los valores y actitudes individuales de los sujetos hacen que el cambio pueda tener lugar, al condicionar tanto la capacidad de adaptación como la transmisión de información informal entre los diversos niveles de mando. El conjunto de publicaciones permite ofrecer una visión completa del cambio en el Ejército de Tierra, posibilitando dar respuesta a las preguntas generales de investigación planteadas inicialmente.

MARCO TEÓRICO

La Ciencia de la Administración ha buscado desde sus inicios comprender el funcionamiento de las organizaciones públicas para su mejora. Los primeros estudios partieron de los análisis de Taylor (1968), que en 1911 sistematizaron conocimientos y prácticas del sector empresarial para mejorar la gestión burocrática y administrativa. Posteriormente en 1916, Fayol (1968) identificaría como principios fundamentales de la administración la previsión, organización, coordinación y control. La evolución de la disciplina llevó a analizar las instituciones del Estado, incluyéndose las organizaciones militares como una entidad administrativa. En España los primeros estudios adoptaron esta perspectiva, siendo Bañón y Olmeda (1985) quienes profundizaron en el análisis de las Fuerzas Armadas desde una óptica organizativa, que complementaron con elementos analíticos propios tanto de la profesión militar como de las relaciones civiles-militares.

El estudio de los asuntos militares en España ha sido reducido en comparación con otros países, especialmente aquellos de cultura anglosajona donde han tenido mayor desarrollo tanto en la Ciencia Política como en las Relaciones Internacionales (Bueno, 2021). Este hecho puede verse explicado por las complejas relaciones civiles-militares en España, lo que ha generado una falta tanto de pensamiento estratégico español como de producción académica al respecto (Calvo-Albero, 2016). Las diferentes perspectivas adoptadas en España han sido de carácter analítico (Busquets, 1984; Martínez-Paricio, 1990), culturales (Martínez, 2007; Baques, 2004) y organizativas desde la óptica de Ciencia de la Administración (Olmeda, 1985; Bañón, 1985). Esta última aproximación resulta la más adecuada para estudiar el cambio militar en España, debido al alto nivel de complejidad tanto de la institución como de los procesos que tienen lugar en el interior de la organización.

Al igual que otras organizaciones públicas, el Ejército de Tierra español posee un alto nivel de complejidad organizativa, debido tanto a su carácter estatal, su articulación orgánica multinivel y su posición respecto a sus homólogos extranjeros. La presencia de una multiplicidad de factores intra y extra organizativos llevan a que el análisis emplee una perspectiva holística y transversal que facilite su comprensión. Debido a ello, la investigación recurre a un enfoque sistémico multinivel que tiene en cuenta tanto las interacciones externas

como internas de la organización. Dada la presencia de vacíos explicativos respecto a la aleatoriedad de ciertos fenómenos y a la no linealidad de la retroalimentación, se aboga por una perspectiva que permita identificar los elementos clave en los procesos de cambio. Tras la articulación del enfoque sistémico, este marco teórico refleja los principales conceptos empleados en la investigación, prestando especial atención a su relación con las teorías explicativas del cambio militar.



Este marco teórico entiende el cambio militar como un proceso gradual compuesto por la innovación militar, la adaptación y la improvisación. Según lo reflejado en la literatura, el cambio militar es considerado como una variable dependiente que se ve condicionada por el origen de su impulso. El cambio puede ser originado desde altos niveles de decisión tanto política como militar, así como por la incorporación de nueva tecnología o los impulsos *Bottom-Up* desde niveles inferiores de mando. Sin embargo, el éxito de las iniciativas y de cómo modifica la organización sus prácticas se ve condicionado por otras dimensiones intervinientes, como son los factores culturales. Como se mostrará en este capítulo, la cultura condiciona tanto las dimensiones que influyen en el cambio, así como el comportamiento de los sujetos en el interior de la organización tanto para impedir el cambio como para promoverlo.

Enfoques multinivel para el estudio de los procesos de cambio

Los procesos de cambio organizativo pueden ser analizados desde diversas ópticas para dar explicación a sus causas y consecuencias. Las particularidades de los ejércitos hacen necesario tener en cuenta no sólo las secuencias internas entre niveles jerárquicamente definidos, sino también en relación con la experiencia que van adquiriendo en el marco de operaciones en curso. El enfoque sistémico multinivel ha sido seleccionado para esta investigación, permitiendo definir inputs y outputs, así como facilita la identificación de relaciones bilaterales entre los diversos niveles de decisión. Este epígrafe identifica los elementos clave de la perspectiva sistémica, definiendo su relevancia para los procesos de cambio organizativo.

Enfoque sistémico multinivel

Un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas con características comunes (Miller, 1978). Además de su interconexión, los sistemas poseen una estructura dinámica organizada en jerarquías progresivamente complejas (Arizeta et al, 2003), lo que requiere que los análisis organizativos se realicen desde una perspectiva sistémica (Easton, 1953). Según lo señalado por Easton (1965), los sistemas tienen la capacidad de responder a los estímulos de su entorno, existiendo un amplio repertorio de mecanismos con los que poder interactuar. El autor indicaba que los propios sistemas pueden regular su comportamiento, transformar sus estructuras internas e incluso llegar a redefinir sus objetivos fundamentales. Según lo reflejado en sus investigaciones, Easton (1953) relacionaba estrechamente las transformaciones de los sistemas con el enfoque de proceso, que denotaba una interacción entre actores, requiriendo su análisis una comprensión completa de una matriz de sujetos en los que la política pública se encuentra en constante proceso de reformulación y aplicación.

En este sentido, Easton (1965) desarrolló esquemáticamente un modelo teórico basado en una serie de demandas al sistema (inputs), que eran transformadas en respuestas o productos (outputs) y que generaban una serie de consecuencias derivadas de su aplicación (outcomes). A partir del mismo, el autor identificaba que el valor de los inputs radicaba en su capacidad para operacionalizar la forma en que el comportamiento externo de los sistemas puede afectar a los decisores públicos. Del mismo modo, los outputs contribuían a sistematizar el flujo de consecuencias desde el interior del sistema hacia su entorno. El proceso de transformación de los inputs en outputs era posible debido a la existencia previa de una serie de mecanismos estructurales, denominados como gatekeepers para la administración de las demandas.

De forma adicional a los elementos mencionados anteriormente, Easton (1965) señala que los sistemas se basan en un proceso de retroalimentación cíclica que permite la introducción de correcciones en el comportamiento estrechamente ligados a la disponibilidad de información. A partir de su investigación, se pueden identificar una retroalimentación simple, que busca únicamente el control de errores a partir de la información disponible y un tipo de retroalimentación compleja. Esta última definición resulta de gran interés para la investigación, ya que busca seleccionar respuestas alternativas a problemas planteados, encontrándose presente en aquellos sistemas en los que se puede aprender de la experiencia y reaccionar en consecuencia mediante cursos de acción basados en el aprendizaje adquirido. Esta retroalimentación permite la reorganización del comportamiento del sistema, modificando propósitos y objetivos, ayudando a regular los outputs y generando un sustrato para la transformación organizativa.

La perspectiva sistémica se basa en el concepto de isomorfismo, que refleja que todos los sistemas poseen estructuras y funciones similares (Von Bertalanffy, 1968). Este principio epistemológico proporciona una forma de entender cómo tienen lugar los procesos en el marco de las organizaciones. A nivel micro-organizativo, esto se encuentra presente tanto en estructuras grupales e individuales, identificándose que los sistemas se guían por un principio de autonomía relativa que les permite cambiarse a sí mismos e influir sobre otros sistemas (Durkin, 1972; 1981). Desde una misma perspectiva, pueden observarse, definirse y explicarse tanto estructuras como funciones del miembro en el subgrupo, de este en el grupo y del último en el marco de la sociedad (Agazarian, 1992).

El enfoque sistémico resulta adecuado independientemente de las características del grupo seleccionado (Arizeta et al, 2003), al permitir la perspectiva centrada en una única unidad de análisis alrededor de la que tienen lugar otros procesos. Aplicándola, se acepta su integración en una jerarquía de sistemas complejos e interrelacionados (Whitehead, 1952). Independientemente de que el análisis se centre en los individuos, grupos o en la organización, permite comprender las similitudes de los sistemas (Agazarian, 1989). Al mismo tiempo que se centra en el todo, permite observar diferentes niveles de organización del sistema, detectando los tipos de interacción existentes entre ellos (Spronck y Compennolle, 1997). Esto implica que la investigación debe centrarse en tener en cuenta la información relevante procedente de la totalidad de niveles, logrando identificar las lógicas de la misma (Arizeta et al, 2003).

Los sistemas complejos basan su regulación en una serie de principios comunes a todos ellos. Según lo establecido por Agazarian y Yanoff (1996), al poseer estructuras, funciones y principios dinámicos similares, poseen relaciones isomórficas entre sus niveles, implicando que cada transformación pueda impactar en la totalidad del sistema. Dado que los principios reguladores del funcionamiento tienen tendencia a buscar el equilibrio mediante la construcción de paralelismo, existe un ordenamiento jerárquico de los mismos. Al mismo tiempo que pueden influirse mutuamente, los sistemas poseen una autonomía relativa que posibilita procesos abajo-arriba que logran originar procesos de cambio individual, grupal u organizativo.

Dado que las organizaciones se componen por individuos, estos poseen una gran importancia al ser sujetos activos, autónomos, creativos y con capacidad de influencia (Arizeta et al, 2003). Esto implica que el isomorfismo debe entenderse como un constante ajuste entre necesidades organizativas y personales. Esto conduce a que jerarquía y autonomía relativa conformen un principio regulador de sistemas sociales, la comunicación personal (Arizeta et al, 2003). Es a partir de ella cuando desde las interacciones y acciones sociales, se va reconstruyendo incesantemente el propio sistema organizativo. A partir de la comprensión integradora de la psicología social e individual, la teoría organizativa ha buscado establecer perspectivas teóricas y metodológicas con las que hacer operativos los principios reguladores de los sistemas complejos (Katz y Kahn, 1977; Coleman, 1986; Taylor y Spencer, 1989). Todo ello posibilitó que la constitución de la teoría organizativa multinivel, que operativiza el análisis de los sistemas complejos a partir de la información originaria de los niveles individual, grupal y organizacional (Klein y Kozlowski, 2000).

La importancia de los enfoques multinivel implican superar aquellos sesgos impuestos por las aproximaciones unifocales (Arizeta et al, 2003). Resulta necesaria ya que evita la generalización de conclusiones procedentes de un nivel, al no asumir que las relaciones a un determinado nivel será similar en los inferiores, así como permite reflejar aquellos efectos transnivel (Rousseau y House, 1994). La adopción de un enfoque sistémico tiene en cuenta la multidimensionalidad de los fenómenos, ya que los análisis macro no toman en consideración el significado e influencia de conductas, percepciones, afectos e interacciones entre individuos sobre niveles superiores, al mismo tiempo que los micro ignoran aquellos de carácter contextual (Kozlowski y Klein, 2000). Mediante este enfoque, el isomorfismo implica que la misma relación o proceso pueda representar un constructo en más de un nivel (Kozlowski y Klein, 2000, Rousseau, 1985).

Esta propuesta de interacción inclusiva entre micro y macro, evidencian la relevancia de las estructuras intermedias de las organizaciones como elementos que sostienen el isomorfismo. Mediante las mismas, se canaliza la información e influencia de ambas, permitiendo ajustar las necesidades superiores e individuales (Arizeta et al, 2003). La inclusividad entre los distintos niveles incrementa la probabilidad de isomorfismo en las organizaciones, incrementando los ajustes entre niveles inferiores y superiores y siendo su impacto proporcional a los mismos (House et al, 1995). Este fenómeno se relaciona con el emparejamiento fuerte, reflejo del grado por el que las unidades de diversos niveles poseen una relación (Weick, 1976).

Otro fenómeno que aumenta el isomorfismo entre unidades es la construcción de significado. Mediante el mismo, se crean esquemas colectivos de interpretación que permiten transformar el conocimiento individual en colectivo, conformando un conjunto de creencias, normas y valores comunes (Weick, 1992). Tanto los factores grupales como organizativos aportan contextos en los que los individuos desarrollan sus percepciones, actitudes y conductas. Es por ello que los procesos socio-psicológicos individuales pueden provocar fenómenos grupales a nivel organizativo, siendo necesaria su consideración para llevar a cabo un análisis multinivel (Kozlowski y Klein, 2000). Las dimensiones micro pueden ejercer efectos macro sobre la organización. Esto sucede cuando las personas ejercen como intermediarios de las organizaciones o las representan ante terceros, cuando sujetos individuales tienen mucho poder de decisión a nivel estratégico y cuando las creencias y emociones individuales determinan el clima organizativo (Staw y Sutton, 1993).

Cambiar: Una modificación en las pautas organizativas

Las organizaciones humanas tienen que confrontar las inevitables tensiones entre cambio y continuidad. Se someten entonces a un debate entre conservar lo logrado en el pasado o adaptarse al cambio frente a un futuro incierto (Winton y Mets, 2000). Cambiar implica enfrentarse a lo desconocido, siendo una decisión que puede conducir a no intentarlo por temor a repetir errores pasados. A menudo este miedo al fracaso puede verse justificado por los egos individuales de los decisores, para quienes una elección desacertada puede influir negativamente en su reputación o progreso profesional (Tomann, 2016). Afrontar el cambio puede ser complejo para los individuos, al poseer cada uno de los componentes de la organización sus propias opiniones y percepciones que deben ser gestionadas por un sistema organizativo flexible y adaptativo (Liker y Meier, 2007). El reto reside en conocer y reaccionar

ante los cambios percibidos del entorno, el cual supone una consecuencia del aprendizaje organizativo y no un fin en sí mismo (Alas y Shafiri, 2010).

El aprendizaje implica tolerancia al fracaso, mediante el reconocimiento de errores y la identificación de oportunidades de aprendizaje. Con respecto a las estrategias empleadas para consolidar el cambio, Quinn (2004) señala tres enfoques para conducir el mismo. Una estrategia basada en la negociación resulta efectiva al asumir que las acciones personales siempre se guían por una razón, que una vez identificada puede motivar la transformación. A pesar de ello, dado que el cambio suele toparse con resistencias, la estrategia más habitual puede ser forzar el cambio mediante el ejercicio del poder o la manipulación. La coerción implícita o explícita puede incrementar la resistencia y dañar las relaciones internas en la organización. La tercera estrategia se basa en un enfoque colaborativo a largo plazo. Esta perspectiva reconoce que la gente está condicionada por diversos factores externos, lo que implica potenciar la comunicación inter-personal para generar cambios constructivos que hagan crecer la organización.

Los cambios implican cristalizar nuevas posibilidades basadas en patrones que conduzcan a acciones más productivas que las anteriores. Su planificación debe poseer un propósito específico para garantizar su pervivencia (D'Ortenzio, 2012). Antes de su implementación, deben definirse la profundidad y complejidad de la transformación, ya que el cambio habitualmente es de carácter incremental mediante el reajuste de programas en curso. Los cambios dramáticos no suelen ser habituales, viéndose originados por factores extra-organizativos como shocks estratégicos o reducciones presupuestarias (Gallo, 2018). Conforme se producen cambios, el aprendizaje y la ambigüedad se incrementan, siendo necesario que los componentes participen en los esfuerzos de cambio, al no poder confiar en aquello que funcionó anteriormente (Chesley y Wylson, 2016). El cambio es un proceso evolutivo en el que interactúan transformaciones, prácticas, percepciones e intersubjetividades que construyen conjuntamente la experiencia organizativa (Fear, 2007; Starbuck y Hedberg, 2007). Esto resulta posible gracias a la consolidación de rutinas activadas por un número reducido de elecciones o señales iniciales (Bessant et al, 1996).

Los procesos de cambio en organizaciones militares implican dificultades que requieren de una atmósfera que promueva el aprendizaje, la innovación y la experimentación. La educación militar, el análisis de la guerra y la oportunidad de expresar opiniones personales pueden contribuir a suavizar las fricciones generadas por el cambio militar (Burr, 1998). La gestión del

cambio resulta esencial cuando los ejércitos experimentan procesos de supervivencia o tras haber experimentado un fracaso en operaciones militares (Davidson, 2010). Las presiones externas son una de las motivaciones más poderosas para justificar la gestión del cambio, existiendo dificultades para que las organizaciones militares se adapten al entorno sin haber sufrido una presión sustancial desde el exterior (Nagl, 2002).

A pesar de que el fin de toda organización es alcanzar sus objetivos con éxito, los largos periodos de éxito puede conducir a una inercia estructural en la que reduzca la atención al entorno y provoque comportamientos repetitivos e ineficaces (Starbuck y Hedberg, 2007). El éxito frente a organizaciones rivales, que favorece el desarrollo de la identidad organizativa y potencia el aprendizaje colectivo, también puede generar prácticas organizativas que rechacen la innovación y opten por posturas conservadoras (Weber y Antal, 2007). Aquellas organizaciones con una larga trayectoria histórica tienen una mayor tendencia al continuismo en sus prácticas y a potenciar los procedimientos estandarizados (Starbuck y Hedberg, 2007). El modo en que se gestiona el éxito puede dificultar la respuesta a shocks externos e impedir generar estrategias que permitan afrontar satisfactoriamente el cambio disruptivo. Es por ello por lo que la gestión del cambio pretende preservar el orden de la institución en el marco de la turbulencia y garantizar la adaptación (Czarniawska, 2007; Pawlowsky, 2007). La capacidad evolutiva a largo plazo implica tener en cuenta cómo la organización interactúa interna y externamente. Según lo señalado por Rother (2009), los pequeños pasos incrementales facilitan el aprendizaje, al identificarse cada una de las fases como una lección aprendida en sí misma. Los componentes de las organizaciones tienen potencial para adaptarse conscientemente, aprendiendo a crear y resolver problemas. Es por ello por lo que el rol individual resulta fundamental para afrontar situaciones y desarrollar soluciones inteligentes y adecuadas a cada circunstancia.

Cambio organizativo y ejércitos: Paradojas y contradicciones

Los ejércitos se caracterizan por ser organizaciones estables, estandarizadas, estructuradas tecnológicamente y basadas en el Estado (Farrell, 2010). A pesar de sus múltiples funciones, se definen especialmente por su capacidad de constituirse como un instrumento legítimo del ejercicio de la violencia (Gray, 2011). Principalmente sus cometidos se vinculan con la protección de fronteras y esferas de influencia, garantizar conexiones externas y asegurar un acceso estatal a recursos económicos (Jordán, 2018), siendo imprescindible el poder militar para su consecución. Según lo señalado por el General Rupert Smith (2008) el empleo de la

fuerza tiene dos efectos inmediatos, la destrucción y la muerte, si esto sirve o no para alcanzar propósitos políticos depende en la selección de los objetivos dentro del contexto amplio de la operación. Según lo señalado, las fuerzas regulares sirven a un propósito político decidido por un gobierno legítimo, que provee de instrucciones a los militares como un cuerpo legalmente sancionable y capaz de responder por su aplicación de la fuerza.

La literatura académica refleja que los ejércitos son organizaciones tradicionales, jerárquicas, burocráticas y altamente conservadoras (Burr, 1998). Del mismo modo, en ocasiones se resalta su naturaleza jerárquica, insular, basada en la tradición, centrada en reglas y funcionalmente especializada (Gallo, 2018). Sus argumentaciones se basan en la premisa de que los militares tienden a desarrollar procedimientos estandarizados para gestionar la complejidad y maximizar sus esfuerzos, llegando a ser rutinarios e inflexibles. Sin embargo, en el interior de los ejércitos tienen lugar profundos cambios con implicaciones sociales, organizativas y materiales (Goldman y Andres, 1999), orientándose a incrementar el poder militar mediante procesos organizativos con los que el Estado pueda atender correctamente sus imperativos geopolíticos (Farrell, 2005).

Los procesos de cambio se componen por tres niveles graduales, la improvisación, la adaptación y la innovación, modificando esta última las bases de referencia operativa de las organizaciones militares, afirmando Rodríguez Roca (2016) que los objetivos políticos y la integridad física de los participantes pueden verse afectados negativamente al introducir nuevos procedimientos que no hayan sido testados anteriormente. Los cambios suelen tener lugar mediante modificaciones en la lógica de empleo de la fuerza, aprovechando ventajas que aporten los nuevos sistemas de armas. Aquellos cambios con mayor influencia permiten transformar también los entornos operativos. A pesar de la importancia de la innovación, muchas organizaciones militares suelen ser escépticas ante la introducción de nuevas ideas, conceptos o procedimientos que no hayan sido puestos en práctica y hayan tenido éxito.

Al igual que otras organizaciones, los ejércitos actúan en entornos competitivos donde las consecuencias del fracaso pueden llegar a colapsar al Estado (Gallo, 2018). Debido a ello, en un contexto volátil y susceptible como el actual, las respuestas simples y deterministas no permiten dotar de explicación a los procesos de cambio, implicando la evolución de las amenazas el desarrollo y conceptualización de nuevas estructuras con las que confrontarlas (Robertson, 2007). Tratando de evitar la incertidumbre del cambio, los militares suelen desarrollar sus procesos adaptativos en contextos bélicos bajo condiciones extremadamente

duras, siendo el combate la única forma de juzgar la calidad de las prácticas existentes (Nielsen, 1999). Sin embargo, a veces la puesta en práctica de los procedimientos puede suceder demasiado tarde y conllevar consecuencias catastróficas.

Innovación militar

La innovación hace referencia a una investigación de nuevos campos que produce un avance cognitivo útil para la sociedad. En el ámbito militar, difiere sustancialmente al reunir características propias y condicionantes distintivos. Para Adam Grissom (2006), la innovación militar afecta profundamente a la doctrina, adiestramiento, orgánica y materiales de diferentes ramas de las organizaciones militares incrementando su efectividad en las misiones asignadas. El proceso se caracteriza por constituir un cambio en la forma de operar de las organizaciones militares, cuyo alcance e impacto es significativo aumentando la eficacia en el teatro de operaciones. En ocasiones también las innovaciones satisfactorias pueden considerarse como un multiplicador de fuerza que otorga ventaja estratégica sobre el adversario (Mahnken, 2011). Otras definiciones, como la planteada por Robert Angevine (2005), señalan que la innovación militar conduce a que los ejércitos desarrollen, exploren e implementen nuevas tecnologías, sistemas, métodos de empleo y conceptos operativos que difieran de los vigentes. Es por ello que aquellas definiciones que buscan conceptualizar integralmente el término, deben incluir las ideas de reorganizar y combina tanto recursos existentes como métodos establecidos para generar un nuevo orden organizativo (Rodríguez Roca, 2016).

La innovación militar puede verse motivada por factores contextuales, señalando Jeffrey Isaacson, Christopher Layne y John Arquilla (1999) que aquellos Estados que afrontan serias amenazas externas, poseen ambiciones revisionistas o se enfrentan a restricciones en materia de recursos están más predispuestos a innovar. Debe tenerse en cuenta que los indicadores sociales y organizativos también pueden sostener aquellos factores requeridos para facilitar la innovación militar. Haciendo referencia a la dimensión social, aquellos ejércitos engarzados en sociedades cohesionadas tienen mayor predisposición a la innovación militar que aquellos pertenecientes a sociedades divididas. También el fracaso y los shocks estratégicos recientes condicionan favorablemente a las organizaciones militares para que conduzcan exitosamente sus procesos de innovación. El miedo y la percepción de amenaza también contribuyen a que los ejércitos innoven, ya que aquellos con mayor percepción social de inseguridad estarán más predispuestos a innovar, al igual que aquellos que cuenten con ambiciones irrendentistas. Los gobiernos dispuestos al empleo de la fuerza para alterar el statu quo geopolítico o para

desarrollar políticas expansionistas poseen fuertes motivaciones para la innovación al incrementarse la posibilidad de entrar en conflicto con otros actores. Sucede igualmente con aquellos Estados que carezcan de aliados externos, al resultar imperativo que sus fuerzas militares sean lo más efectivas posibles y maximicen todos sus recursos.

Algunos ejércitos contemporáneos como el US Army, reflejan en sus publicaciones doctrinales la relevancia de la innovación para la mejora del desempeño profesional. En sus publicaciones, lo definen como el resultado del pensamiento crítico y creativo que ha transformado nuevas ideas en resultados de valor. La innovación conduce al desarrollo de nuevas herramientas o métodos para anticiparse a las necesidades futuras, confrontar al adversario y cumplir con la misión. Resulta particularmente importante que esta tenga lugar en organizaciones desarrollen capacidades militares, así como en aquellas que adiestran, equipan y sostienen conceptualmente a la Fuerza (Pamphlet 525-3-1, 2014: 22), como es el caso del Training and Doctrine Command.

Estas instituciones responsables de procesos de desarrollo conceptual, identifican un nuevo modo de resolución de problemas operacionales existentes o una nueva forma de explotar el potencial de las tecnologías emergentes. A este respecto, Thomas Manhken (1999) señaló que la toma de conciencia con respecto a la transformación del contexto tiene lugar mediante un proceso de investigación bibliográfica en el que se estudien nuevas formas de hacer la guerra. Posteriormente se conforman grupos de trabajo que analicen conflictos pasados y recientes, elaborando conceptos, artículos y documentos en los que se analizan nuevos métodos de combate proponiendo soluciones prácticas para contrarrestarlos o incorporarlos a la propia doctrina. Simultáneamente, se establece una recopilación de inteligencia centrada en actividades de innovación extranjera para determinar la dirección de la implementación de los procesos de innovación militar. Este mismo autor, señalaría posteriormente que las fases del proceso se podían clasificar en (1) Especulación, (2) Experimentación, (3) Implementación, (4) Evaluación y (5) Difusión (Manhken, 2011).

La innovación militar suelen implicar una estrategia formal de transformación, asignando cometidos experimentales a determinadas unidades para explorar nuevas tácticas, técnicas y procedimientos. Al mismo tiempo, también se produce una revisión de la doctrina para incluir conceptos referentes a nuevas misiones, diseñando nuevas ramas organizativas o modificando planes de estudio en las instituciones formativas. Debido a su profundidad, las innovaciones suelen tener lugar de forma progresiva, evolucionando lentamente a lo largo del tiempo.

Aquellas abruptas o revolucionarias suelen ser anecdóticas e improbables, aunque todas ellas resultan de interés para alcanzar una comprensión multidimensional de las dinámicas y procesos de innovación en fuerzas militares (Rodríguez Roca, 2016). El fenómeno de innovación más habitual es señalado por Terry Pierce (2004) como la integración gradual de nuevas tecnologías que busquen mejorar misiones en curso pero no modificarlas radicalmente. Es por ello por lo que los decisores militares que impulsan innovaciones disruptivas suelen ocultarlas bajo una apariencia que sea percibida de sostenida para que la institución pueda asimilarla más fácilmente.

Según los autores analizados el problema que subyace es que el sistema organizativo está diseñado para que no haya una predisposición al cambio. Rodríguez Roca (2016) afirma que las posiciones de influencia en el ámbito militar se alcanzan tras años de larga trayectoria profesional y ascenso en el sistema de empleo. Esto se obtendría sorteando y alejándose de puntos de vista novedosos introducidos por voces disonantes en los escalones de decisión. Su afirmación se apoya en lo señalado por Gibson (1986), ya que dada la imposibilidad de establecer predicciones exactas sobre el modo en que el adversario empleará tecnologías y desarrollará doctrina, la mejor estrategia de innovación será aquella que se adapte mejor a la coyuntura operacional. Esta decisión basada en la prudencia, implica que los decisores militares se centren en una mejora de capacidades ya existentes, generando procesos de innovación sostenida. Al no resultar tan significativas como para promover nuevas formas de empleo de la fuerza, no suelen impulsarse innovaciones de combate de gran calado.

La innovación sostenida se basa en pequeñas modificaciones y mejoras que incrementen gradualmente la eficiencia en la actuación (Rodríguez Roca, 2016). Esta innovación generaría una mejora sustancial en cómo operan los ejércitos, continuando con una trayectoria que tradicionalmente se había valorado. Según lo señalado por Pierce (2004) la mayoría de ellas dependen de un largo y complejo proceso en el que intervienen culturas y preferencias de la organización, el contexto internacional y las necesidades estratégicas articuladas mediante la capacidad de aprender de la experiencia. Mientras que los procesos disruptivos dependen más de la capacidad individual de dirigir e impulsar el cambio, la sostenida se ve condicionada por la dirección de la organización en tramos temporales más amplios. Este contexto facilita que los decisores militares tengan la oportunidad de influir más en el proceso que lapsos temporales más breves. Sin embargo, aquellas decisiones respecto a innovaciones sostenidas suelen ser antagónicas al impulso de procesos disruptivos. La necesidad de su distinción deriva de una

tendencia a la mejora de procedimientos estandarizados y convencionales, implicando un riesgo al descuidar otros procesos más radicales implementados por el adversario.

Adaptación e improvisación

La adaptación se refiere a un cambio de menor impacto relativo a modificaciones de tácticas, técnicas y procedimientos operativos que no implican una alteración de la doctrina formal (Farrell, 2010). La adaptación introduce ajustes en las prácticas o principios operaciones sin implicar cambios institucionales centralizados (Brustlein, 2011). A menudo suelen deberse a reacciones frente al adversario en el transcurso de operaciones, siendo originados por decisiones individuales en los niveles inferiores de la escala de mando (Smith, 2008). A pesar de ello, se ha señalado que pueden incorporarse a la doctrina y modificarla (Jordán, 2017) e incentivando transformaciones acumulativas que a lo largo del tiempo puedan guiar a nuevas estrategias y tácticas (Marcus, 2014). En lugar de anticiparse al futuro, la adaptación establece cambios con respecto a experiencias recientes y desafíos inmediatos (Brustlein, 2011), siendo más habitual en las actividades operativas de las unidades militares. Al no estar condicionada a las restricciones de tiempo, recursos o fallos de inteligencia, no limita el proceso de aprendizaje organizativo (Harkness y Hunzeker, 2015), introduciendo rectificaciones en el sistema organizativo actual. Se ha señalado que los soldados acumulan conocimiento táctico mediante la experiencia personal, siendo necesario que se articule y amplifique mediante interacciones sociales para difundirla (Catignani, 2013).

La adaptación se ve facilitada sustancialmente por determinados estilos de mando que fomenten la iniciativa del subordinado (Dixon, 1976; Van Creveld, 1990; Shamir, 2010; Ben-Shalom y Shamir, 2011). Al no implicar la dimensión formal, permiten una apertura a la creatividad y a la especialización sobre el terreno, constituyendo la memoria organizativa un elemento positivo para su evolución (Harkness y Hunzeker, 2015). En un grado mayor de descentralización, la adaptación puede llegar a convertirse en improvisación como una respuesta al entorno que evidencia falta de preparación para afrontar problemas técnicos y tácticos procedentes de escalones inferiores, tanto por la falta de reacción en la jerarquía o motivos puramente coyunturales (Brustlein, 2011).

La adaptación y la improvisación no lleva únicamente a procesar información, sino que la crea de nuevo, reconfigurando el entorno mediante una constante interacción con el ambiente (Nonaka, Toyama y Byosière, 2007). Para la organización militar constituye un elemento crítico que posibilita e incrementa la capacidad de aprendizaje y experiencia en el teatro de

operaciones. El éxito en las misiones es mucho más probable cuando las organizaciones militares logran adaptar sus tácticas, técnicas y procedimientos para alterar las circunstancias (Harkness y Hunzeker, 2015) y reorientarlas en su propio beneficio operativo. A pesar de ello, debe tenerse en cuenta que la adaptación es una condición necesaria pero no suficiente para que suceda el aprendizaje organizativo (Catignani, 2014), siendo especialmente necesario que se establezcan procedimientos de recopilación de lecciones aprendidas para recopilar, sistematizar y analizar los procesos de adaptación y evitar la pérdida de ese conocimiento.

Orígenes del cambio militar

La forma en que se generan los impulsos del cambio en los ejércitos condiciona tanto su implementación como consolidación. El carácter paradigmático de las teorías implica que las transformaciones no se produzcan de acuerdo a una única concepción organizativa, viéndose caracterizada por una interrelación entre las variables y dimensiones presentes en cada una de ellas. Entre los principales planteamientos, este epígrafe estudia los impulsos *Top-Down* civil (Posen, 1984), *Top-Down* militar (Rosen, 1991), *Bottom-Up* (Grissom, 2010), la incorporación de nueva tecnología (Van Creveld, 1991) y la dimensión cultural (Kier, 1995; Davidson, 2010). Esta última dimensión se muestra como un elemento interviniente de carácter transversal que condiciona la implementación de cambios según los diversos orígenes tanto desde el exterior como del interior de la organización militar.

Percepción política de cambios en el entorno estratégico: Top-Down civil

Los primeros estudios sobre el cambio militar fueron desarrollados por Barry R. Posen (1984), señalando que la innovación militar se orientaba a ofrecer respuestas a cambios en el entorno estratégico. Según sus planteamientos, las innovaciones en materia militar constituían un elemento central en la estrategia general de los Estados. La explicación teórica señalaba que el impulso del cambio procedía desde el exterior de los ejércitos, siendo originario en el nivel político y estableciendo un modelo de cambio denominado *Modelo de Relaciones Cívico-Militares*. El impulso responde a una percepción de cambios en el entorno estratégico que requieren de una respuesta militar a los mismos. El proceso es desarrollado jerárquicamente en un sentido *Top-Down*, en el que los niveles superiores diseñan las medidas generales y específicas mientras que los inferiores las implementaban para alcanzar los objetivos establecidos políticamente (Jordán, 2017).

Dinámicas de cooperación y conflicto

El debate con respecto a las relaciones cívico-militares tiene su base en las obras de Morris Janowitz (1953) y Samuel Huntington (1957), quienes incidían en que la relación existente se sostenía por la responsabilidad política sobre lo militar. Analizando los sistemas democráticos, el rol militar se encuentra subordinado al poder político que administra el empleo de la fuerza armada, dado que el Estado es el único capaz de garantizar la existencia de los ejércitos (Andreski, 1971). Analizando la obra de Huntington, William E. Rapp (2015), señalaba una clara jurisdicción sobre el empleo de la fuerza militar que conduce a que los militares centren sus esfuerzos en el diseño de la doctrina y los sistemas de planificación, centrándose el rol de los civiles en determinar las directrices políticas en sentido vertical. Su crítica se centra en la posición de superioridad de los civiles, enfatizando la necesidad de que estos deben comprender mejor las capacidades, limitaciones y debilidades de los ejércitos para tener una visión más abierta con respecto a las propuestas y sugerencias de los oficiales de alto rango. A este respecto, Suzanne C. Nielsen (1999) también señalaba que los civiles a menudo pueden carecer de experiencia, confianza o voluntad para establecer soluciones específicas en materia militar, resultando imprescindible que estén dispuestos a modificar sus soluciones cuando la perspectiva militar les aporte argumentos sólidos.

Las relaciones cívico militares también deben entenderse como una asociación equilibrada entre las partes y no sólo una relación de dependencia y sumisión por parte de la institución militar (Albright, 1980). Este planteamiento defendería la institución militar como una fuente de autoridad en determinadas dimensiones de planificación que le permiten tratar con los decisores civiles en condiciones de igualdad. Estas relaciones cívico-militares tienen lugar mediante la interacción continuada entre militares, sociedad y élites políticas que toman un carácter corporativo sobre la asignación de recursos (Bienen, 1981). La intensidad y tendencia al conflicto entre ellos está condicionado por las características personales de los decisores, el nivel de desarrollo económico del país y el grado de fragmentación de sus fuerzas políticas.

El nivel de alineamiento de las preferencias entre las élites políticas y militares con respecto a la producción de doctrina se encuentra infra-analizado (Gallo, 2018). Algunos autores aprecian que la implicación civil en el proceso es esencial para la prevención del estancamiento militar aportando nuevas perspectivas (Nielsen, 1999). La presencia de estrategias civiles en espacios tradicionalmente militares se ven legitimadas por sus credenciales científicas y su voluntad para calibrar el empleo de fuerza o disuasión con fines políticos (Buley, 2007), lo que

agiliza sustancialmente la cooperación político-militar. Esta relación de confianza no se establece automáticamente, sino que es construida a lo largo del tiempo mediante una interacción continuada y basada en relaciones personales (Rapp, 2015). Las relaciones de cooperación y conflicto a menudo se configuran alrededor de la comprensión del empleo de la fuerza, así como con respecto al grado de interferencia del político en asuntos militares de carácter operativo (Smith, 2008).

La tipología de régimen condiciona el modelo cívico-militar

Las fuerzas militares se encuentran subordinadas al poder político en los estados democrático, implicando una aceptación de las normas y jerarquías procedimentales que permiten que desde el nivel político se impulsen los cambios con mayor facilidad. Sin embargo, esto no implica la ausencia de resistencias organizativas militares para alcanzar objetivos propuestos que vayan contra sus valores, principios, intereses personales o corporativos. La propuesta establecida por Posen (1984), planteaba la necesidad de que los políticos cuenten con el respaldo de militares de alto rango en las organizaciones. Esto posibilita que los procesos sean impulsados por oficiales favorables al cambio y apoyados por militares de rango inferior cuya promoción posterior suponga una garantía de continuidad que sostenga los cambios implementados con anterioridad.

El modo en que el tipo de régimen condiciona el cambio militar constituye una dimensión poco analizada empírica y teóricamente, ya que la mayoría de investigaciones han versado sobre fuerzas militares pertenecientes a regímenes democráticos (Bukkvoll, 2015). Intuitivamente, puede determinarse que los gobiernos no democráticos se preocupan por su propia supervivencia política, así como por la pervivencia física del líder y su entorno. En un contexto de delicados equilibrios de poder, forzar a los militares a adoptar posiciones contrarias a su voluntad podría resultar sumamente peligroso e incluso letal para los implicados (Bukkvoll, 2015). La utilidad del modelo propuesto por Posen para el análisis de regímenes no democráticos depende de la existencia de un instrumento de poder en manos del líder político que contrarreste la amenaza que puedan suponer los militares. A menudo suele tratarse de servicios de seguridad, por lo que la mayor capacidad de los gobiernos autoritarios junto con la existencia de otra agencia en el sistema político puede reducir la predisposición de los militares a resistirse, permitiendo el cambio de acuerdo con el modelo propuesto.

La intensidad del debate se torna mayor cuando se trata de analizar regímenes sostenidos por gobiernos militares, o que cuentan en su historia con una larga tradición de intervención militar

en asuntos políticos o por el control del poder político. Uno de esos casos es España, en el que históricamente el control de la política ha estado condicionado por el rol de los militares, habiendo existido una tradición de golpes de Estado y pronunciamientos militares a lo largo del siglo XIX, así como en el siglo XX la Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930) y el Franquismo (1936-1975). En estos casos resulta compleja determinar la aplicabilidad del modelo de Relaciones Cívico-Militares, tanto en los contextos autoritarios como en las etapas posteriores, en las que la influencia del rol independiente de los militares puede seguir siendo respetado por la esfera política (López-Rodríguez, 2019).

Percepción militar de cambios en el entorno: Competición intra-servicio

La resistencia de los militares frente al impulso político evidenció deficiencias en la teoría planteada por Posen. Como respuesta, Stephen P. Rosen (1991) señalaba que los cambios propuestos exclusivamente desde el nivel político tendían a fracasar tanto al encontrar resistencias militares como con los cambios de gobierno. El rol de los oficiales independientes no tenía apenas relevancia al carecer de un respaldo corporativo, por lo que resultaba más útil centrarse en las dinámicas entre ramas, departamentos o especialidades en una competición intra-servicio. El impulso tiene lugar en una secuencia *Top-Down* desde niveles superiores de la organización, surgiendo la iniciativa desde el interior de las fuerzas militares. En este caso, son los oficiales de alto rango los que perciben la necesidad de ofrecer respuestas al entorno operativo o estratégico transformando sus propios ejércitos o unidades. Con el apoyo de cuadros intermedios, estos oficiales traducen su visión en tareas y misiones a realizar, llegando a establecer vías orgánicas para consolidar el cambio mediante sistemas de ascensos o la creación de nuevas ramas.

El proceso de cambio en el interior del servicio implica que otros aprecien una ventaja sobre ellos mismos que pueda suponer una amenaza a sus intereses. Este hecho a menudo incentiva el desarrollo de cambios por parte de otras unidades o servicios, implicando un proceso de competición que lleva a transformar la doctrina, orgánica o materiales en las unidades para adquirir una posición preeminente dentro de la misma organización. En un nivel superior de análisis, esta dinámica también se puede apreciar en un sentido de competición inter-servicio, cuando ejércitos dentro de las mismas fuerzas armadas compiten por adquirir un mayor volumen de recursos o conseguir la titularidad de servicios novedosos, como sucedió en el caso español entre la Armada y el Ejército por la titularidad de la aviación (López-Rodríguez, 2019), resultando en la creación del Ejército del Aire tras la Guerra Civil.

Desarrollo doctrinal a partir de la incorporación de nueva tecnología

La tecnología es la dimensión más dinámica de la guerra contemporánea, por lo que analizando su rol dominante Avi Kober (2016) indica que la cultura occidental ha desarrollado un culto hacia la misma. Según lo señalado, la sociedad ha evolucionado de un modelo de usuario al de dominado tecnológico, viéndose los ejércitos influidos por esta transformación. Una parte de esta sobrevaloración se debe a que los componentes no materiales de lo militar, como la educación, el adiestramiento y la cultura son menos identificables y cuantificables al requerir de más tiempo para su manifestación. Las innovaciones tecnológicas son relevantes al ofrecer una ventaja competitiva sobre el adversario, aunque en ocasiones apenas permita una breve superioridad al ser imitada por el oponente (Rother, 2009).

Recientes experiencias militares demuestran que una superioridad tecnológica no garantiza siempre una victoria operativa sobre el adversario. La experiencia norteamericana en Vietnam, Iraq y Afganistán, así como recientemente las operaciones francesas en Mali muestran que adversarios con menor capacidad tecnológica suelen desarrollar tácticas con las que compensar su asimetría (Buley, 2007; Mitchell, 2009). Este elemento implica que el éxito real de la introducción de nuevas tecnologías debe analizarse conjuntamente con modificaciones doctrinales para ser considerada innovación militar (Jordán, 2017). La tecnología por sí misma no determina la efectividad del cambio, siendo necesaria su combinación con otros elementos. Entre ellos destaca la importancia de desarrollar de forma conjunta una doctrina especializada, tácticas, instrucción y apoyo logístico para integrarla correctamente. En ausencia de este proceso complementario, la tecnología fracasa y su potencial no es alcanzado (Isaacson et al, 1999).

Al analizar el cambio militar, Martin Van Creveld (1991) establece una distinción entre innovación tecnológica y militar, al ser la segunda la que proporciona una ventaja sobre el adversario. Su postulado es reforzado posteriormente por Rosen (2010), al afirmar que la superioridad militar no procede del empleo de capacidades más sofisticadas sino a partir de su interacción con otros sistemas de armas. La ventaja estratégica procede por tanto de la tecnología militar disruptiva (Mitchell, 2009). Según lo afirmado por Smith (2008), aunque cada Estado posee procesos diferentes de equipamiento, todos ellos poseen características similares. El proceso se basa en una lógica industrial de la guerra, debiendo existir una amenaza identificable que justifique su producción. La clave es adquirir una ventaja sobre la amenaza,

por lo que para obtener el éxito se requiere de ajustes organizativos para combatir de un modo diferente.

Impulso horizontal del cambio: Modelo Bottom-Up

Los procesos *Top-Down* de cambio militar implican una serie de anomalías empíricas que impiden ofrecer explicaciones integrales con respecto al fenómeno, por lo que se debe tener en cuenta lo que Adam Grissom (2010) denomina como impulsos horizontales o *Bottom-Up*. Estos explican cómo las fuerzas militares adaptan e improvisan en respuesta a necesidades concretas en el transcurso de las operaciones (Haaland, 2016). La complejidad del fenómeno implica que aquellos involucrados en impulsos horizontales recopilen las adaptaciones e improvisaciones y las eleven al mando para que sean formalizadas en la doctrina militar. Su perspectiva coincide lo señalado por Sergio Catignani (2013), ya que el outcome que conduce a una corrección conlleva un cambio de prácticas previas y al aprendizaje en niveles superiores. De este modo se institucionalizarían nuevas estructuras, procesos y construcciones conceptuales, transformando las adaptaciones en niveles inferiores en innovaciones en el nivel superior.

Para que las unidades logren mejorar la actuación operacional deben poder validar, integrar y evaluar las lecciones aprendidas de un modo colaborativo. Cuando se invoca el proceso, las unidades deben poder rendir cuentas rápidamente a sus superiores mediante la cadena de mando para solucionar los problemas operativos (CALL, 2015). Según Haaland (2016), los procesos *Bottom-Up* se basan en que las unidades aprenden de sus experiencias conforme evolucionan las operaciones. Un fracaso en la adaptación suele deberse a pobres procesos de aprendizaje, o a una falta de voluntad condicionada por una cultura militar determinada. Su argumentación se apoya en lo ya señalado por Levinthal y March (1993), quienes consideraban que la experiencia suele ser reducida en relación con la naturaleza compleja y cambiante del entorno. La ambigüedad causal y la incertidumbre con respecto a qué factor provoca qué efectos, dificultan la interpretación de las experiencias. Del mismo modo, las revisiones post-acción pueden incluir un alto nivel de información errónea y conclusiones no válidas sobre la causalidad con una ambigüedad añadida por retrasos entre causas y efectos. Esto a menudo conduce a un aprendizaje supersticioso, en el que los actores poseen unas experiencias subjetivas de aprendizaje en las que no se especifican las relaciones entre causa e impactos.

Un elemento especialmente relevante en este tipo de procesos, radica en la dificultad de acceder a información sobre cómo se desarrollan. La mayoría de adaptaciones e improvisaciones no se reflejan en documentos oficiales, así como tampoco el origen del cambio

queda patente de forma explícita en la doctrina. Resulta importante tener en cuenta este elemento para conducir investigaciones científicas y académicas, requiriendo de la colaboración de actores con experiencia en los niveles tácticos en las zonas de operaciones. Únicamente ellos pueden apreciar las necesidades existentes en las diferentes situaciones y los que han implementado directamente las medidas correctivas que han garantizado el cambio. El contraste entre la información proporcionada por los mismos y aquella reflejada en la doctrina pueden permitir determinar el grado de influencia de los cambios menores y determinar su influencia final sobre los procesos de cambio militar.

Factores culturales: Condicionantes para la consecución del cambio

Los factores culturales constituyen un conjunto de elementos que suponen un condicionante respecto a la aplicabilidad de las teorías del cambio militar. Resultan centrales en los análisis de los ejércitos, ya que intervienen en cómo se producen las relaciones con el poder civil, los escalones jerárquicos de la organización y la predisposición al aprendizaje organizativo. La construcción de la cultura es un proceso complejo y dependiente del contexto compuesto por patrones multinivel de conocimiento tácito y creencias a lo largo de una experiencia compartida (Clausen y Kragh, 2018). El proceso cultural trasciende el tiempo transmitiéndose de una generación a otra, mostrando una forma de pensar, sentir y percibir en relación con el entorno social (Clausen y Kragh, 2018). Este sistema cultural se basa en dinámicas sobre que piensan, saben y pretenden sus componentes. Si existe un consenso con respecto a la relevancia de los símbolos, estos pueden considerarse nucleares y su carga intersubjetiva puede llegar a definir toda una cultura (Keesing, 1981). Los símbolos materiales, artefactos, construcciones e instituciones sociales se emplean como un instrumento de comunicación dentro de la comunidad y son transmitidos a los nuevos miembros (Hong, 2009). La definición de las dimensiones tangibles de la cultura es un proceso cíclico y dinámico en el que simultáneamente el comportamiento individual configura la cultura, y esta predefine los marcos cognitivos individuales.

En este sentido, la acumulación de aprendizaje y cambios sociales configuran un conocimiento compartido y dinámico que facilita a los individuos la interpretación del entorno (Fear, 2007). Debido a ello, la cultura organizativa define el contexto en el que las relaciones humanas crecen creando su propia narrativa que clarifica valores, objetivos y determina automáticamente cómo sus miembros piensan y actúan (Dervitsiotis, 2011, Fear, 2007; Scherer y Tran, 2007). Su utilidad radica en la capacidad de instruir a nuevos componentes en el modo

correcto de afrontar su desempeño cotidiano (Weber y Antal, 2007). En las organizaciones militares, la cultura organizativa militar suele condicionar las opciones a disposición de los militares tanto para conducir operaciones, como para facilitar o impedir los procesos de cambio organizativo (Gallo, 2018).

Debido al ambiente social y a las experiencias compartidas, los miembros de las organizaciones tienden a conformar valores, creencias y motivaciones colectivas que definen su propia cultura (Scherer y Tran, 2007). Los valores promueven coherencia interna buscando representar concepciones ideales sobre el mundo. Aquellas actividades incompatibles con los valores corporativos pueden llegar a generar tensiones a la hora de afrontar el cambio (Schwartz, 2009). El cuerpo de asunciones se compone por una cadena de significados que articulan rutinas de pensamiento, sentimiento e interacción (Hong, 2009). Las organizaciones militares materializan estos patrones de significado en símbolos y otros elementos tangibles (Gertz, 1973), transmitiendo información compartida que es entendida por todos sus componentes (Roberts, 1964).

Los valores juegan un papel relevante en la cultura al establecer prioridades y dotar de importancia diversos aspectos de la organización. Según lo señalado por Keith Jackson (2001), su intangibilidad e invisibilidad hace de ellos algo altamente complejo de desarrollar, siendo difícil determinar si son aprendidos o adscritos a los sujetos. Los valores institucionales del ejército deben continuar reflejando la cultura cambiante de la sociedad a la que sirve, al mismo tiempo que garantizan la continuidad de cómo se modifican sus propias prácticas, tradiciones y adiestramiento. La identificación, definición y transmisión de los valores es crítica para el cumplimiento exitoso de la misión, necesitando una coherencia entre valores y doctrina militar para permitir que los efectivos actúen con confianza, alineando sus valores personales con los institucionales.

Los valores y creencias profundamente arraigadas proporcionan normas de conducta en las organizaciones, orientando el comportamiento individual de sus miembros y contribuyendo a la predictibilidad y consistencia organizativa. La cultura militar, según lo señalado por Avi Kober (2016), se basa en la persistencia de ideas socialmente transmitidas, actitudes, tradiciones, hábitos mentales y métodos preferidos para que una comunidad geográficamente establecida pueda operar en consonancia con una experiencia histórica común. El concepto de cultura militar puede verse presente al hablar del *ethos* de la unidad, al que Lomsky-Feder y Ben-Ari (2012) se refieren como las percepciones y actitudes que caracterizan al sujeto ideal,

la actuación colectiva deseada y los comportamientos a emular. La configuración del *ethos* fusiona cognición y emociones, al convertir los sistemas de significado lo abstracto en visiones lógicas y coherentes, siendo persuasivas al plantear una representación determinada del mundo. La construcción del *ethos* transforma esas visiones en mensajes emocionalmente persuasivos al presentarlos como la imagen deseada de uno mismo.

La profunda carga simbólica de los valores puede hacer que los factores culturales sean decisivos en los procesos de cambio militar. Theo Farrell y Terry Terrif (2002) señalaban que la cultura, entendida como un conjunto de creencias subjetivas sobre el mundo que define a los actores, su situación y las posibilidades de actuación, resultaba un factor determinante para comprender objetivos, estrategias y modos de operar de un ejército determinado. La transformación cultural, tanto en la sociedad como en el interior de la propia institución militar, influyen transversalmente en la dirección del cambio consolidándose como un poderoso origen del mismo. Su planteamiento se apoya en el rechazo manifestado previamente por Elisabeth Kier (1997) hacia las teorías de Rosen (1984) y Posen (1991), que enfatizaban la importancia de los cambios en sentido *Top-Down* como orígenes del cambio. La autora señalaba que la cultura organizativa suponía la dimensión más relevante para ofrecer explicaciones sobre cómo se producía el cambio. Su perspectiva coincide con los postulados de Williamson Murray (2002), quien acentuaba la importancia de la cultura organizativa que condiciona el comportamiento interno y las interacciones con otros actores institucionales.

La cultura militar condiciona las opciones disponibles para que los oficiales confronten la realidad de la guerra (Shamir, 2011). A pesar de no constituir una fuente de doctrina militar, debe ser entendida como un elemento clave en los procesos de cambio (Gallo, 2018). A lo largo de la historia cada ejército ha ofrecido diferentes respuestas a problemas similares (Nagl, 2002), poseyendo cada uno su propia forma de definir objetivos, absorber conocimiento y conducir las relaciones humanas en la cadena de mando. Esta cultura corporativa refleja la personalidad de los ejércitos, sus valores y normas no escritas. Incluye también asunciones comunes que guían el comportamiento individual y cómo se procesa nueva información (Nagl, 2002; Davidson, 2010).

Hitos históricos, experiencias de la unidad y contextos fundaciones son esenciales para definir la cultura organizativa. Sus más traumáticos fracasos a menudo les dan su propia impronta (Davidson, 2010), contribuyendo a generar momentos de solidaridad colectiva y crear espacios de culto común. La designación de ciertos miembros pasados como sujetos de

referencia contribuye a reforzar la pertenencia personal a la unidad desde una identificación individual con ellos. Muchos de los militares suelen además estar implicados moralmente en sus actividades profesionales, poseyendo valores y patrones compartidos. Adicionalmente debe tenerse en cuenta que aquellos que se encuentra implicados espiritual y éticamente en sus profesiones (Von Rosentiel y Koch, 2007) tienden a implicarse más en sus trabajos. Este elemento personal también permite incrementar los niveles de cohesión y efectividad de las unidades militares.

De acuerdo con lo señalado por Raphael D. Marcus (2014), la cultura es un factor interviniente que explica la capacidad de aprendizaje y cambio organizativo en las organizaciones militares. La cultura militar está compuesta por discursos y narrativas articuladas alrededor de eventos históricos, circunstancias o personalidades individuales que han ejercido influencia pasada en el devenir de la organización. Al basarse en experiencias históricas, la cultura combina elementos místicos y reales que establecen iconos organizativos, definen intereses y adversarios permitiendo establecer preferencias doctrinales y posiciones en el sistema burocrático estatal. Las transformaciones culturales condicionan la transformación, pudiendo los decisores instrumentalizar la cultura en apoyo del cambio doctrinal previsto. Estas pueden tener lugar como consecuencia de un shock externo o al entrar en contacto con otros ejércitos, facilitando la puesta en marcha de mecanismos de emulación. En un sentido opuesto, una cultura inmovilista puede obstaculizar los procesos de emulación incluso a pesar de que se produzcan shocks externos que requieran de un cambio en la organización.

Respecto al aprendizaje organizativo, Sergio Catignani (2014) afirmaba que los factores culturales juegan también un rol central en determinar el modo y momento en que tiene lugar el aprendizaje en las organizaciones militar. De esta forma, se establece una relación conceptual de carácter recíproco y bidireccional entre el aprendizaje y la cultura. Adquirir conocimientos se institucionaliza mediante el desarrollo de programas formales focalizados en la instrucción y la educación. El personal puede adquirir entonces conocimientos específicos mediante mecanismos informales encuadrados en sus redes sociales que les permitan superar limitaciones impuestas por sistemas formales de aprendizaje. La cultura definida en su faceta funcional, es remarcada por Raanan Lipshitz, Victor Friedman y Micha Popper (2007) al ser creada por los grupos y manifestada en sí misma mediante asunciones profundamente tácitas, valores que a menudo reflejan ideales colectivos y en comportamientos que representan complejos compromisos entre valores y demandas situacionales. En estos casos, la integridad es crítica

para permitir que el personal supere barreras sociales, emocionales y cognitivas impidiendo el flujo y adquisición de la información.

Cultura organizativa, liderazgo y resistencia al cambio

La cultura organizativa se basa en un patrón de asunciones básicas, que son creadas o descubiertas por un grupo humano determinado. Su utilidad radica en la capacidad de instruir a nuevos componentes en el modo correcto de afrontar su desempeño profesional cotidiano (Weber y Antal, 2007). La cultura organizativa se basa en una acumulación de aprendizaje que define la memoria individual y colectiva, ofreciendo una comprensión del contexto en el que crecen las relaciones humanas (Fear, 2007; Scherer y Tran, 2007). Al mismo tiempo, permite clarificar valores y objetivos estratégicos, condicionando cómo piensan y actúan sus componentes (Dervitsiotis, 2011). La cultura es compleja, dependiente del contexto y condiciona el proceso de aprendizaje a lo largo de la experiencia. Debido a ello, tanto los factores internos contextuales como el intercambio entre los miembros de la organización pueden influir en la interpretación de la necesidad de cambio y la implementación del cambio (Clausen y Kragh, 2018).

Ligada a la cultura organizativa, resulta importante la memoria institucional para analizar cómo se han gestionado previamente los cambios. En el caso de las organizaciones militares, estas establecen una codificación de su memoria en la doctrina militar, siendo esta una expresión concisa de cómo un ejército unifica sus acciones operativas, proveyendo de una comprensión común que facilite la implementación de sus actividades (Nagl, 2002). La codificación en archivos o documentos, así como el conocimiento tácito facilitan la conservación de la memoria organizativa aunque sus miembros hayan cambiado de destino. La memoria institucional constituye un elemento indispensable para el cambio, al poder facilitar o impedir la consolidación de la transformación organizativa y su pervivencia a lo largo del tiempo.

Liderazgo

La gestión del cambio también se ve condicionada por la capacidad del líder de conducirse adaptativamente (Northouse, 2001). Para generar transformaciones, los líderes requieren de una perspectiva sistémica que interconecte todos los problemas y proporcione una visión de conjunto que genere un entorno de apoyo mediante el que resolver los conflictos internos que permitan aprender nuevas actitudes y comportamientos (Heifetz, 1994). El liderazgo es un proceso social basado en influir, persuadir o comportarse de forma ejemplar (Sadler, 2007). Se

trata de un componente inherente a las organizaciones, que define su dirección y establece límites de control y autonomía interior, siendo necesario para facilitar cambio y gestión (Child y Heavens, 2007). Resulta crítico porque comunica la visión organizativa, determina la dirección estratégica y establece objetivos y prioridades para nuevas iniciativas, alineando acciones innovadoras y la estrategia central de la organización (Dervitsiotis, 2011). A pesar de ello, las investigaciones reconocen que el cambio no depende del liderazgo carismático (Sadler, 2007), viéndose condicionado también por la visión clara de coordinar y dirigir objetivos deseados (Dierkes et al, 2007). El liderazgo permite articular el aprendizaje organizativo, generando una adaptación al medio para establecer una visión coherente con el cambio (Davidson, 2010; Harkness y Hunzeker, 2015).

En organizaciones militares, la receptividad de los líderes a ideas novedosas condiciona la capacidad de los subordinados para aportar nuevas ideas (Tomann, 2016). Su carácter jerárquico ubica a los mandos en una posición central del proceso de gestión del cambio, pudiendo presentar dificultades para conciliar jerarquía y apertura organizativa (Child y Heavens, 2007). Esto implica que deben darse dos condiciones básicas para el funcionamiento de la cadena de mando, por una parte la claridad de los objetivos generales y por otro la mutua comprensión tácita y explícita de las necesidades del mando (Van Creveld, 1998). El liderazgo no es sólo esencial para lograr una transformación exitosa, sino que es crítico para la gestión cotidiana del servicio (Joffres, 2003). Dada la naturaleza de la guerra, la organización debe adoptar el cambio para ser efectiva en un entorno dinámico (Nielsen, 1999). Este cambio implica que los ejércitos deban enfrentarse a la incertidumbre del entorno, las fuerzas políticas y sociales en la estructura militar y los valores propios de la institución en sí misma (Winton y Mets, 2000), lo que dota de mayor relevancia a los mandos militares en los procesos de cambio militar.

La perspectiva teórica organizativa define el liderazgo como la capacidad de promocionar funciones directivas asociadas con las posiciones superiores (Delgado-Fernández, 2004). El liderazgo es un proceso que reside en la interacción entre líderes y seguidores, produciéndose mediante la adquisición social de capacidades de carácter posicional o situacional en calidad de comportamiento. El liderazgo se centra en los procesos que tienen lugar en un grupo humano, basándose en la continua transformación y la retroalimentación (Northouse, 2001). En las organizaciones jerárquicas, el liderazgo puede asignarse de manera formal aunque a menudo se identifiquen líderes informales. Esto permite que determinados sujetos sean construidos mediante el apoyo y la aceptación de su comportamiento en el seno de la organización (Hogg,

2001). El liderazgo implica un proceso de planificación, organización, articulación y control de las actividades, incorporando elementos como la influencia, el trabajo colectivo y la preocupación por el cumplimiento de determinados objetivos (Fayol, 1916). El liderazgo se diferencia de la gestión al buscar producir cambios organizativos, implicando actividades de influencia que generen visiones de cambio al mismo tiempo que desarrollan actividades y rutinas maestras (Bennis y Nanus, 1985). Los líderes se encontrarían emocionalmente involucrados en las actividades, mientras que los gestores habitualmente son reactivos y guiándose por una mínima implicación emocional que limite las elecciones (Zaleznik, 1977).

Las primeras teorías del liderazgo identificaban cualidades innatas que caracterizan a decisores políticos, sociales y militares. Estas se vieron cuestionadas por la ausencia de rasgos diferenciales entre los líderes, enfatizándose el factor contextual, las relaciones personales y las interacciones sociales determinantes (Stogdill, 1948). A menudo, los líderes son definidos por poseer una capacidad de alcanzar objetivos, asumir riesgos y resolver problemas cumpliendo con las responsabilidades. Esta forma de actuar les cualifica para aplicar la iniciativa guiándose por un sentido de la identidad personal que les permita asumir las consecuencias de sus decisiones (Jung y Sosik, 2006).

Los líderes suelen caracterizarse por poseer habilidades técnicas en un tipo de trabajo específico, competencias en un área determinada, capacidad analítica y empleo de técnicas apropiadas para el sector en que actúan (Northouse, 2001). En las organizaciones se requiere operar a nivel conceptual se requiere de habilidades intelectuales aprendidas o adquiridas para incrementar sus capacidades asimilación de información compleja y aprender nuevas habilidades comunicativas. Además de estas cualidades, debe tenerse en cuenta la relevancia de la inteligencia emocional para el ejercicio del liderazgo. Vinculada con la interacción entre dominios afectivo y cognitivo, constituye una habilidad de comprender las emociones y aplicarlas correctamente en el marco de la actividad organizativa (Mayer et al, 2000). Esta capacidad permite que los sujetos sean conscientes de sí mismos, tengan confianza y puedan afrontar los retos sin importar su dificultad mediante la empatía, la comunicación y otras habilidades sociales (Goleman, 1995; 1998). Un líder emocionalmente inteligente suele ser consciente del contexto, del yo y de los otros sujetos con los que interactúa, gestionando más adecuadamente las relaciones establecidas con los subordinados (Shankman y Allen, 2008).

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio suele verse explicada por la cultura y experiencia de la organización, en la que las experiencias pasadas de cada miembro pueden obstaculizar o facilitar el proceso de aprendizaje (Alas y Shafiri, 2010). Además, las resistencias pueden tener lugar como una reacción frente a la amenaza que el cambio supone para el statu quo, ya que conduce a cuestionar valores y lleva en última instancia a un razonamiento defensivo (Bruckman, 2008). La resistencia suele convertirse en una barrera para el cambio, motivada por una anticipación prematura de las consecuencias, una pérdida de estatus o comodidad individual o una amenaza directa a los propios intereses (Van Dijk y Van Dick, 2009). En otras ocasiones, la relevancia de la resistencia no reside tanto en una oposición al cambio en sí mismo, sino a su traducción en la acción cotidiana, así como el rechazo a una distancia entre la retórica y la acción (Lipshitz, Friedman y Popper, 2007). Este vacío conduce en ocasiones a generar una disonancia cognitiva en el proceso de cambio organizativo, especialmente en contextos de crisis real o potencial en el que las prácticas existentes ya no son viables y cambiar resulta imprescindible (Burnes, 2014).

Los ejércitos suelen enfrentarse a menudo a grandes dificultades para modificar el modo en que desarrollan sus actividades y logran gestionar sus demandas como actores en el sistema político (Lock-Pullan, 2002). A menudo se afirma que las organizaciones militares son especialmente reticentes al cambio, debido a su gran tamaño (Gallo, 2018) y a su dependencia de la estandarización de herramientas y métodos para los que el cambio supone una amenaza (Hill, 2015). Sus componentes pueden ser reacios a cambiar por su alto grado de inserción en un sistema normativo y procedimental (Davidson, 2010), así como a las características culturales propias de la organización (Nagl, 2002). En este sentido, algunos autores apuntan a que la naturaleza conservadora de los militares se sostiene sobre un cuerpo de valores para los que el cambio puede suponer un peligro al conducir a su propio cuestionamiento (Burr, 1998). Es por ello por lo que aquellas estrategias exitosas suelen centrarse en reforzar los valores centrales de la organización, para consolidar cambios progresivos que mejoren positivamente el desempeño militar.

El proceso de cambio militar es altamente complejo, ya que el sistema organizativo está diseñado para resistir cambios externos (Pape, 2009). Sólo la percepción de amenaza inminente o de derrota prospectiva pueden contribuir al cambio antes de que hechos catastróficos tengan

lugar (Farrell, 2010). Aunque por norma general puedan inclinarse más hacia programas continuistas que posibiliten la preservación del statu quo, los costes catastróficos asociados a una derrota pueden potenciar la búsqueda de alternativas (Harkness y Hunzeker, 2015). Estas circunstancias, sumadas a la comprensión de la cultura militar, son fundamentales para entender cómo se producen o pueden producirse los cambios en los ejércitos. La cultura militar depende fundamentalmente de la herencia y la tradición, siendo necesaria una sólida justificación del cambio para que sea aceptado por los militares (Burr, 1998). En sentido, Pape (2009) señala que los militares pueden tener una tendencia a resistir los cambios cuando no se encuentren convencidos de que lo propuesto sea necesario, apropiado o adecuado (Pape, 2009). Adicionalmente, se debe prestar atención a que su cultura organizativa se encuadre en marcos cognitivos que ofrezcan resistencia a aquellos mensajes de cambio que presenten disonancia entre las necesidades y las prácticas propuestas. Las tensiones más reseñables suelen tener lugar entre la concepción del Ejército como profesión y del Ejército como burocracia, lo que puede conducir a generar conflictos respecto a la forma en que tienen lugar los procesos de cambio organizativo.

MARCO METODOLÓGICO

El estudio del cambio militar en el Ejército de Tierra ha requerido de una aproximación mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Los ejércitos son organizaciones cuyos componentes suelen trabajar en entornos caracterizados por el secreto profesional, no siendo habitual que revelen particularidades de sus actividades (Soeter et al, 2014). Su acceso puede resultar complejo si el investigador no posee un contacto habitual con esta realidad, así como resulta necesaria la producción de datos primarios para poder realizar el análisis de resultados. La compilación de artículos ha empleado el análisis histórico, así como ha recurrido a entrevistas, observación participante y datos cuantitativos a partir de una base de datos con el histórico de las misiones internacionales.

Investigación cualitativa aplicada a estudios militares

La metodología cualitativa permite analizar la complejidad militar desde una perspectiva académica reduciendo la distancia social entre personal civil y militar (Deschaux-Beaume, 2012). En esta investigación además de acceder a testimonios personales de los actores implicados, se ha tenido acceso a publicaciones doctrinales y bibliografía especializada, pudiendo adecuar la terminología del análisis al lenguaje empleado por los colaboradores militares. El militar español posee un lenguaje profesional, una jerga informal y unos códigos comunicativos que solo pueden comprenderse mediante el contacto continuado. El entendimiento de este argot resulta imprescindible para interpretar correctamente los testimonios recopilados. La jerga propia posee influencias del lenguaje jurídico militar o el argot juvenil. Se trata de un lenguaje grupal y ocasionalmente críptico, presente en entornos de difícil acceso (Daniel, 1992). El código cultural integra y cohesionan, generando conciencia grupal y de pertenencia a la organización, siendo fácilmente asimilable por sus componentes y por aquellos que se relacionan con el entorno militar (Gómez Capuz, 1998). Al igual que otros lenguajes, se encuentra en un proceso de cambio continuado mediante relexificaciones, cambios semánticos y la inclusión de nuevas metáforas.

“Entonces, pues pasábamos de tener un *fusa*, a tener un *fusa* mejor. Que era básicamente, que era más ligero. Pero seguía siendo el mismo *fusa* (EP03, 2019)”.

El lenguaje castrense es directo, sencillo y a menudo políticamente incorrecto. Su análisis demuestra que es rico en metáforas y metonimias, con un alto grado de ironía y empleando continuamente sufijaciones para enfatizar las afirmaciones. La inclusión de España en la OTAN y su participación en actividades multinacionales ha contribuido también a generalizar el empleo de anglicismos y siglas para referirse a unidades, procedimientos e instituciones. Además de la comprensión de la comprensión de significantes y significados, el proceso de socialización primaria del investigador ha facilitado la comprensión del caso de estudio. Igualmente, los atributos sociales del investigador han contribuido sustancialmente a legitimar sus intenciones y recibir aceptación por parte de los componentes de la organización (Ben-Ari, 2014).

Los procesos de cambio militar se analizan mediante un Estudio de Caso con alcance específico y naturaleza analítica (Szmolka y De Cueto, 2011). Se encuentra orientado a determinar nexos entre fenómenos, definiendo sus causas e implicaciones. La investigación analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuyos límites y el contexto en que tiene lugar no se encuentran claramente definidos, requiriendo de múltiples fuentes de información (Yin, 1984). Su utilización responde a la necesidad de dotar de respuesta a vínculos complejos no determinados mediante estrategias experimentales. La motivación de su empleo responde a un carácter diferente de la representatividad o el carácter empírico, buscando proporcionar elementos novedosos sobre la temática enriqueciendo y matizando paradigmas teóricos (Stake, 1994). Se optaría entonces por perder el carácter científico en pro de la calidad del caso y la constatación de la importancia de la configuración de un respaldo teórico propio (Eisenhardt, 1989).

El fenómeno estudiado es de carácter social y organizativo, por lo que se ha empleado una perspectiva holística para comprenderlo en profundidad. Individuos y contextos particulares han sido estudiados específicamente para generar conceptos propios e inferir conclusiones teóricas (Verd y Llozares, 2016). La especificidad del Estudio de caso ha requerido emplear triangulación mediante la combinación de entrevistas en profundidad, análisis de contenido y observación participante. Esta combinación busca compensar sesgos y capturar la riqueza de los fenómenos buscando la representatividad de los datos obtenidos (Mucchielli, 2001). Para la conducción de la investigación ha sido imprescindible contar con colaboradores militares, quienes se han constituido como informadores clave (Patton, 1990), cuyas intuiciones, recomendaciones y consejos han sido imprescindibles para la conducción de la investigación.

La investigación ha apostado por la construcción de representaciones conceptuales que garanticen mantener la complejidad y multidimensionalidad de los procesos de cambio militar. Al recopilar e interpretar información mediante el lenguaje y renunciando a formulaciones matemáticas se evita simplificar la realidad. Esto posibilita contextualizar los fenómenos estudiados aportando un análisis intensivo e interpretativo de la realidad. La obtención de datos de forma dialógica posibilita la adquisición de información no prevista, generando situaciones de reactividad entre el investigador y los colaboradores militares (Humphrey y Simpson, 2012).

Técnicas empleadas

La investigación se sostiene en una sólida revisión bibliográfica teórica y doctrinal, habiendo analizado modelos aplicados a otros ejércitos. La interrelación entre sociedad, Estado y Ejército ha conducido a emplear un enfoque cultural, que analiza la construcción de patrones hegemónicos de significado con respecto a las organizaciones militares (Lomsky-Feder y Ben-Ari, 1999). Se centra principalmente en el modo en que son construidos de forma colectiva teniendo en cuenta los rituales militares (Kertzer, 1988; Da Matta, 1977) y los mitos nacionales (Kapferer, 1988) como una referencia crítica desde la que analizar los procesos de cambio militar como una parte integral de las transformaciones políticas y sociales de un Estado (Lomsky-Feder, 1999). Para ello, se ha recurrido a entrevistados militares pertenecientes a diversas unidades, quienes aportaron sus visiones y experiencias personales con las que ofrecer respuestas los procesos de cambio experimentados por el Ejército de Tierra.

Observación participante

La importancia de comprender la cultura de la organización ha llevado a que el investigador haya participado en actividades cotidianas, rituales y eventos sociales del grupo analizado (De Walt y De Walt, 2011). Ha supuesto una forma por la que conocer aspectos explícitos y tácitos de las rutinas y patrones de comportamiento militar. A pesar de encontrarse en desuso en la Ciencia Política, ha permitido enriquecer los análisis establecidos identificando lo que sucede en unas circunstancias concretas de un modo lo más abiertamente posible (Kemp, 2001).

Se trata de un proceso consciente de recopilación que facilita el acceso a actividades cotidianas compartidas (Jackson, 1983). Su empleo permite realzar la calidad de los datos obtenidos, mejorar la interpretación y contribuir a confirmar o refutar los elementos teóricos y doctrinales. Supone además una oportunidad para formular nuevas preguntas de investigación o descartar objetivos propuestos con anterioridad (De Walt y De Walt, 2011). A pesar de que permite determinar qué hacen realmente los sujetos en situaciones reales, los datos pueden ser

difusos y su interpretación verse distorsionada por la subjetividad del investigador. Esto puede verse compensado mediante una repetición de las observaciones en diferentes condiciones, pudiendo resultar válidas cuando son auténticas y creíbles. Una descripción detallada puede conducir a reducir la contaminación de inferencias infundadas, percepciones personales y sesgos analíticos (Kemp, 2001).

Este método se encuentra cuestionado por su supuesta falta de objetividad, la posibilidad de falsear datos o inferir conclusiones personales que distorsionen los datos recopilados. Su utilización requiere del compromiso ético del investigador, quien debe narrar lo observado mediante una perspectiva lo más aséptica posible (De Walt y De Walt, 2011). Los paradigmas positivistas a menudo han cuestionado su validez científica, debido a que los análisis obtenidos no pueden ser reproducidos del mismo modo por dos investigadores diferentes (Öksüzoglu-Guven, 2016). Esto implica un alto componente personal, al reaccionar e interaccionar el investigador con los sujetos en situaciones reales que forman parte de su objeto de estudio.

La participación implica que el investigador se involucre en las actividades aprendiendo las reglas culturales de comportamiento, lo que puede conducir a que en ocasiones haya una implicación mayor de la que se pensaba inicialmente. La observación participante implica modificar o alterar aquello que se analiza, no pudiendo el investigador encontrarse fuera del campo de estudio ni siendo inmutable el sujeto analizado. Se trata de una compleja relación en la que deben analizarse también datos no verbales y emocionales, debiendo el investigador ser consciente de que todo lo recopilado poseerá una elevada carga personal (Chrzanowski, 1977).

El nivel de complejidad aumenta cuando el investigador es admitido como miembro aunque sea de forma ocasional en la comunidad humana en la que participa. La implicación profesional o personal en los procesos puede implicar una pérdida de perspectiva y de objetividad en el análisis elaborado posteriormente. Esto puede conducir un nivel excesivo de empatía con los colaboradores, sobredimensionando aspectos positivos e infravalorando los negativos. A la hora de elegir entre el nivel de implicación y desapego, se debe inclinar más por lo primero, para que le resulte posible comprender los procesos de construcción de significados (Moelker, 2014).

Debido a las limitaciones de la aplicación de esta técnica ha llevado a emplearla de forma complementaria siendo elementos centrales la revisión bibliográfica y las entrevistas semi-estructuradas. Principalmente ha permitido ofrecer una respuesta a limitaciones documentales descriptivos y definir cómo tienen lugar algunos de los procesos de cambio desde dentro de la

organización militar. La participación del investigador en el proyecto PIN 4/2017 del Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra supuso una oportunidad para aquellos fenómenos que tienen lugar en el interior de la caja negra en los procesos de toma de decisiones (Easton, 1953).

Entrevistas semi-estructuradas

El empleo de entrevistas busca contribuir al cuerpo de conocimiento conceptual y teórico mediante la interpretación de significados vitales (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006). Resultan especialmente relevantes para contrastar la relación entre teoría y realidad, buscando detectar errores conceptuales y de procedimiento en otras investigaciones (Knox y Burkard, 2009). Se conducen entrevistas presenciales con un **único sujeto**, especialmente indicadas para analizar procesos complejos de toma de decisiones ya que generan un ambiente en el que los participantes pueden hablar con mayor franqueza (Anastas, 1988). La respuesta activa del entrevistado permite también aportar feedback no verbal, por lo que las reacciones físicas, expresivas o de ausencia de respuesta pueden ofrecer informaciones relevantes (Sokolow, 1985).

La recopilación de datos es rica, profunda e informativa, generando un proceso dialógico en el que los colaboradores identifican experiencias cotidianas que facilitan su discusión y evaluación (Levy, 2006). Esta comprensión de su subjetividad conduce a una **aproximación semi-estructurada** que sea similar a una conversación que elimine al entrevistador como fuente de medición del error (Knox y Burkard, 2009). La narrativa generada de datos permite a los investigadores determinar la visión de los entrevistados, explorando de forma natural la construcción y negociación de los significados de los participantes (Alsheqeti, 2014). La flexibilidad del proceso permite la reinterpretación de las preguntas, enriqueciendo el debate y aportando riqueza a la investigación, más allá de preguntas cuantitativas estandarizadas. Las entrevistas están orientadas a cubrir necesidades de ejecución y de información (Olaz, 2016) tanto para verificar datos bibliográficos como para producirlos de forma primaria. Adicionalmente, se emplean para introducir nuevas preguntas en entrevistas posteriores a partir del análisis obtenido tras las desarrolladas inicialmente. En el caso español habían sido empleadas previamente para analizar la participación española en misiones internacionales (Durán, 2014; Durán y Ávalos, 2013; Martínez et al, 2013).

Muestreo en bola de nieve: Una cadena de referencias

Las características de la institución analizada y las dificultades planteadas para acceder a sus miembros de un modo aleatorio, han conducido al empleo de un muestreo no probabilístico. En este caso es el denominado muestreo de bola de nieve, que tiene lugar mediante las referencias realizadas sobre el investigador entre personas que comparten características de interés. Esta técnica está especialmente indicada para tratar temas sensibles que requieran del conocimiento previo de aquellos que componen grupos sociales reducidos y de difícil acceso (Biernacki y Waldorf, 1981). Además de ahorrar costes en tiempo y dinero, permiten generar grupos amplios y diversos (Sadler et alii, 2010), idóneo para analizar elementos culturales en relación con los procesos de cambio militar. La principal limitación que plantea está asociada con el grado de saturación teórica. En el caso del empleo de muestreo de bola de nieve, la veracidad de la información se ve sostenida por la cadena de referencias que compone la técnica en sí misma. El proceso de investigación generaría un sistema circular en el que resulta sencillo corroborar si lo aportado por otros resulta válido o no (Biernacki y Waldorf, 1981). Al mismo tiempo, ofrece garantías de colaboración por las referencias aportadas por otros miembros del grupo y demuestra la honestidad de las intenciones del investigador.

EP01-EP07 El contacto se realiza a partir de los contactos previos con personal de la DIDOM con los que se había participado en OP1. El contacto inicial fue EP01, que contactó con EP04, quien fue autorizado por su mando para realizar la entrevista EP01, EP02, EP03, EP04 y EP05 bajo las condiciones de anonimato y facilitación de la transcripción una vez que se realizase. Posteriormente, EP04 me puso en contacto con EP06 y EP07 que habían sido participantes en misiones SFA. Las entrevistas fueron realizadas en los despachos del Cuartel de la Merced, Granada.

EP08 Se contactó con EP08 a través de la página conmemorativa de *Provide Comfort*, que se encontró tras la información proporcionada por EP01 en la primera entrevista. Se contactó por correo, se estableció contacto por teléfono y finalmente se acordó una entrevista presencial el 25 de junio de 2019. El objetivo era obtener el punto de partida de las misiones internacionales, así como saturar los datos obtenidos en el primer bloque de entrevistas mediante la información proporcionada por un colaborador de control ajeno a los anteriores. La entrevista fue realizada en una cafetería en la Comunidad de Madrid.

EP09-EP21 El mando de la BRILEG autorizó la realización de las entrevistas, facilitó 13 colaboradores y puso a disposición de la investigación la *Sala Maderal Oleaga* en la base Álvarez de Sotomayor para realizar las entrevistas el 8 y 9 de octubre de 2019.

- EP22-EP23** EP01 puso en contacto al investigador con dos oficiales adicionales de la comunidad de doctrina. Las entrevistas se realizaron el 7 y 9 de octubre de 2020 en sus respectivos despachos del Cuartel de la Merced, Granada.
- EP24** El investigador contactó con EP24 a través de redes sociales dada la adecuación de su perfil a la investigación en curso. La entrevista se realizó el 13 de julio de 2021 telemáticamente mediante Google Meet.

Muestra seleccionada

La investigación se basa en 24 entrevistas semiestructuradas en diversas fases temporales diferenciadas entre 2019 y 2021. El número de testimonios proporciona datos suficientemente significativos y diversos. El primer bloque tuvo lugar entre mayo y junio de 2019 a miembros de MADOC (Granada, España) y el segundo a efectivos del Tercio Don Juan de Austria de la Legión (Almería, España). De forma adicional se realizó la entrevista EP08 a uno de los participantes en el primer despliegue español en el Kurdistán en 1991 para tener una visión global de la totalidad de misiones en el exterior. La diversidad de la muestra buscaba obtener una visión holística y transversal de todos los niveles tácticos, operativos y estratégicos.

El rango militar de los participantes en el momento de realización de la entrevista fue Oficiales con el empleo de Coronel (5), Teniente Coronel (5), Comandante (3), Capitán (5) y suboficiales (6). La mayoría de entrevistados pertenecían al Arma de Infantería (21), siendo minoritarios aquellos pertenecientes a otras armas como Artillería (2) o Cuerpos Comunes (1). Sin embargo, se apreciaba una diversidad en cuanto al tipo de unidad, encontrándose encuadrados en Unidades de la Fuerza (15) y de Apoyo a la Fuerza (9). Su experiencia en el exterior era amplia en la mayoría de los casos, según lo reflejado en Tabla 2. En ella se puede apreciar cómo Bosnia-Herzegovina y Afganistán han sido los países con mayor número de despliegues de los entrevistados, así como la misión SFA en Iraq.

Tabla 2. Experiencia exterior de los entrevistados militares

	Kurdistán	Bosnia	Kosovo	Iraq	Macedonia	Afganistán	Libano	Congo	Libia	Kuwait	Iraq (SFA)	Total
EP01	-	2	-	-	-	1	1	-	1	-	-	5
EP02	-	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-	4
EP03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EP04	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3
EP05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EP06	-	-	1	-	1	-	1	-	-	1	1	5
EP07	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	1	4
EP08	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
EP09	-	2	1	-	-	1	-	-	-	-	2	6
EP10	-	-	-	1	-	1	1	1	-	-	1	5
EP11	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	1	4
EP12	-	1	1	1	-	2	1	-	-	-	1	7
EP13	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	3
EP14	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	3
EP15	-	-	2	1	-	1	1	-	-	-	-	5
EP16	-	-	2	1	1	3	1	-	-	-	1	9
EP17	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2
EP18	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	3
EP19	-	-	1	-	-	2	1	-	-	-	1	5
EP20	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	3
EP21	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2
EP22	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
EP23	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3
EP24	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	1	5

Análisis de datos y construcción de categorías

El carácter anónimo de las entrevistas condujo a la asignación de la nomenclatura EP¹ seguida del número de entrevista. Se realizaron en español y fueron grabadas en MP3, teniendo una duración media de 50 minutos. Se transcribieron manualmente mediante un procesador de texto y se analizaron con el software MAXQDA comparando continuamente. Tras realizar la fase de trabajo de campo, se establecieron categorías y subcategorías de forma mixta, tanto a partir de la bibliografía como de informaciones no previstas. El proceso de codificación es abierto, agrupando la información por temas mediante la comparación continuada y siendo la categoría central articulada a partir de contenidos teóricos procedentes de fuentes secundarias.

¹ Acrónimo de “Entrevista personal”

Tabla 3. Categoría central

Procesos de cambio en el Ejército de Tierra español en relación con la participación en misiones SFA

Tabla 4. Categoría principal 1

	Categorías teóricas	Subcategorías
Cambio militar	Relaciones cívico-militares	Asignación presupuestaria
		Incorporación a la OTAN
		Asignación de misiones
	Competición intra-servicio	BRIEX 2035
		EOTF 2035
		MADOC
	Factores culturales	Incorporación de la mujer
		Profesionalización
		Valores
	Introducción de nueva tecnología	Rasgos propios de los españoles
		Industria de Defensa
		Adquisición de materiales
	Emulación	Modificaciones doctrinales
		Emulación conceptual
		Emulación operativa
	Aprendizaje organizativo	El ET emula a los aliados
		El ET es emulado por aliados
Ciclo del aprendizaje		
Comisión de errores		
		Lecciones aprendidas
		Conocimiento organizativo

Tabla 5. Categoría principal 2

	Categorías teóricas	Subcategorías
Gestión del cambio	Éxito en el cambio	Inercia organizativa
		Mejora continuada
	Elementos decisivos para el cambio	Cultura organizativa
		Memoria institucional
		Liderazgo / Mando
	Resistencia al cambio	Individual
Corporativa		

Tabla 6. Categoría principal 3

	Categorías teóricas	Subcategorías
Misiones en el exterior	Cambios informales	Iniciativa en el mando
		Adaptación de procedimientos
		Improvisación
		Cambio cultural
	Cambios formales	Interacción con población local
		Sistema de traducción de LLAA
		Amenazas internas
		Profesionalización

La categoría central se desglosó en tres categorías principales, desglosadas en función de los postulados establecidos por los diversos autores anglosajones, noruegos e israelíes. Las categorías teóricas conformantes de la gestión del cambio partieron de las investigaciones realizadas a partir de estudios sobre transformaciones organizativas y gestión de los cambios. Algunos de ellos se encontraban bastante vinculados con la gestión privada y los procesos organizativos que fueron adaptados a las organizaciones militares. Por su parte, a la hora de establecer el análisis de la participación española en la SFA, se decidió, una vez realizadas las primeras entrevistas, el establecer la categoría principal denominada Misiones en el Exterior, dentro de la que se incluiría específicamente la SFA. La nomenclatura genérica responde a la necesidad obtener una muestra de colaboradores participantes en otra tipología de misiones al ser la SFA un tipo más de operaciones en el exterior en el marco de las desarrolladas por el Ejército de Tierra. También debe tenerse en cuenta que posee múltiples paralelismos con otras misiones no ejecutivas como el contacto con población local, interacciones con fuerzas nativas y amenazas internas en entornos de colaboración.

Análisis cuantitativo de bases de datos complementarias

La información proporcionada por los participantes en este estudio permitía identificar experiencias personales en casos concretos. Dado el análisis en tramos temporales realizado en esta investigación, se hacía necesario complementar la información facilitada con datos macro sobre la evolución de la participación española en misiones internacionales. Se trata de uno de los drivers del cambio organizativo, por lo que era necesario complementarla con datos públicos del Ejército de Tierra. Los datos recopilados enriquecen el análisis elaborado, contextualizando en tiempo, espacio y momento político las narrativas construidas por los entrevistados. La base de datos se construyó a partir del histórico de misiones del Ejército de Tierra. La información se encontraba accesible en su página web, aunque fue necesario completarla en algunos casos con otras páginas web del Ministerio de Defensa. Se han obtenido 221 observaciones, correspondientes al total de rotaciones desplegadas en el exterior. El tramo temporal analizado es 1989-2021, no habiendo sido posible incorporar datos relativos al despliegue en Macedonia.

Tabla 7. Articulación de datos

Contextuales	Geográficos (País y región)
	Tramo temporal
	Organización internacional
	Entidad del contingente
Operativos	Partido en el gobierno
	Funciones desempeñadas
	Agrupación de apoyo sobre la que se opera
Organizativos	Número de rotación de efectivos
	Unidad sobre la que se genera el contingente
	Número de efectivos totales desplegados
	Unidad superior a la que pertenece la unidad principal

Los datos se articularon en dimensiones generales para facilitar el análisis posterior. Las categorías en las que se articulan son contextuales (País, región, organización internacional, entidad de la misión, tramos temporales y partidos en el gobierno), datos operativos (Funciones desempeñadas y agrupación de apoyo sobre la que se opera) y organizativos (Unidad principal sobre la que se genera el contingente, efectivos totales de la misión, unidad superior a la que pertenece la unidad principal). Todos ellos nos permiten elaborar un análisis descriptivo inicial, centrándose en la distribución porcentual de las diversas misiones. Al mismo tiempo, el análisis en tramos temporales permite comprobar el grado de permanencia del Ejército de Tierra en las diversas misiones internacionales. Igualmente, resulta especialmente relevante para analizar la evolución de cometidos desempeñados, así como el tipo de operaciones conducidas en cada una de las diferentes misiones.

PROCESOS DE CAMBIO MILITAR EN EL EJÉRCITO DE TIERRA

INNOVACIÓN MILITAR EN EL EJÉRCITO ESPAÑOL DURANTE LA GUERRA DE MARRUECOS (1921-1927)

Guillermo López-Rodríguez

Universidad de Granada

Resumen

El análisis de la actuación del Ejército Español durante la Guerra de Marruecos señala que el shock estratégico que supuso el Desastre de Annual en 1921 obligó a los militares a modificar su doctrina, orgánica y procedimientos operativos para incrementar su efectividad contra los rebeldes rifeños. Este análisis se basa en las teorías académicas anglosajonas e israelíes sobre la innovación militar, estableciendo una interrelación entre sus principales elementos para dotar de explicación a los procesos de cambio en el marco temporal seleccionado. El artículo también analiza el impulso para la innovación desde el nivel superior militar, la rivalidad inter-servicio entre Armada y Ejército, así como el modo en que la incorporación de nueva tecnología transformó la forma de hacer la guerra de los españoles. Debido a la falta de fuentes humanas, se han encontrado dificultades con respecto a la explicación de los procesos de innovación *Bottom-Up*, resaltando la importancia de los datos cualitativos para los estudios de innovación militar. Este caso de estudio histórico es una contribución desde una perspectiva de la Ciencia Política que busca cubrir un vacío en la literatura académica española e inferir conclusiones teóricas sobre el modo en que tiene lugar el cambio militar en España.

Palabras clave: Innovación militar, Cambio, España, Ejército, Marruecos.

Abstract

The analysis of the performance by Spanish Army during the Moroccan War indicates that the strategic shock of the Annual Disaster in 1921 forced the military to modify their doctrine, organization and operational procedures to increase their effectiveness against the Riffian rebels. This analysis is based on Anglo-Saxon and Israeli military innovation theories, establishing the interrelation between their main elements to provide an explanation of processes of change during the selected timeframe. The article also analyzes the push for innovation from the senior military level, the inter-service rivalry between the Army and the Navy, as well as the way in which the incorporation of new technology transformed the way to make war by Spaniards. Due to the lack of human sources, difficulties related to the explanation of *Bottom-Up* innovation processes have been found, highlighting the importance of qualitative data for military innovation studies. This historical case study is a contribution from a Political Science perspective that aims to fill a gap in the Spanish academic literature and to infer theoretical conclusions about the way military change takes place in Spain.

Keywords: Military Innovation, Change, Spain, Army, Morocco.

La rebelión de las poblaciones en los territorios norteafricanos bajo administración española condujo a una serie de intervenciones militares denominadas en su conjunto como La Guerra de Marruecos. Este conflicto constituye un capítulo reciente de la historia política nacional que ha caído parcialmente en el olvido colectivo por el dramático impacto que supuso posteriormente la Guerra Civil para la sociedad española. El interés del presente artículo se ve justificado por la ausencia de investigaciones sobre procesos de innovación militar en el Ejército Español desde una perspectiva propia de la Ciencia Política. Debido a la primacía de la perspectiva académica anglosajona e israelí en los estudios de innovación militar, resulta relevante conocer el modo en que sus postulados teóricos podrían ser aplicables a un caso de estudio nacional. Mediante la adaptación de sus modelos teóricos, se busca conformar una perspectiva española para explicar cómo se produce el cambio militar en las fuerzas terrestres.

Las dificultades a las que se enfrentaron los militares desplegados en Marruecos a comienzos del siglo XX obligaron a que el Ejército experimentase profundos procesos de cambio derivados de la necesidad de obtener la victoria en una guerra de carácter colonial. El análisis de las últimas campañas en África, especialmente a partir del Desastre de Annual (1921), permite apreciar el desarrollo de innovaciones tanto sostenidas como disruptivas que afectaron sustancialmente al diseño doctrinal, la estructura orgánica y la incorporación de nuevos materiales a las fuerzas terrestres. Las motivaciones que guiaron la intervención militar española en el Norte de África han sido objeto de intensos debates. Algunas investigaciones señalan que esta fue guiada principalmente por un interés colonial en la adquisición de recursos y la extensión de la influencia cultural española en la región (Aixelá-Cabré, 2017). Otras, afirman que se vio motivada por una presión desde los sectores militares para expandir su control sobre la región y lograr recuperarse de la crisis nacional que había implicado la pérdida de Cuba y Filipinas (Jensen, 1999; Villanova, 2006; 2004). A su vez, ambas visiones se pueden ver complementadas por la perspectiva de que la acción española estuvo condicionada por atender a sus imperativos geopolíticos (Jordán, 2018). Mediante la intervención en Marruecos, España habría intentado mantener su poder relativo frente a Francia, al mismo tiempo que protegía su frontera meridional frente a una potencia en continua expansión. De forma adicional, en concordancia con esta última explicación, el control de Marruecos aseguraría el sostenimiento de las conexiones externas españolas, garantizando el acceso a mercados internacionales en los que posicionar su producción agrícola e industrial.

Las características propias de las campañas de Marruecos hicieron de las fuerzas terrestres un elemento especialmente relevante al servicio del poder político para la consecución de los intereses nacionales de España. Esto permite articular la investigación en torno a la pregunta ¿Cómo desarrolló el Ejército Español sus procesos de innovación militar durante las Campañas de Marruecos entre 1921 y 1927?

Para ofrecer una respuesta a la misma, el objetivo general de este artículo es analizar los procesos de innovación militar que experimentó el Ejército Español durante las últimas campañas de la Guerra de Marruecos. Este objetivo se encuentra desagregado en otros específicos: El primero de ellos es analizar las principales teorías de la innovación militar y comprobar su aplicabilidad al caso español. El segundo consiste en definir los procesos de innovación militar de las fuerzas españolas en el transcurso de la Guerra de Marruecos. Finalmente, se trata de determinar el modo en que se interrelacionan los elementos teóricos de la innovación militar y ofrecer una explicación de los cambios que tuvieron lugar en el Ejército Español. El primer epígrafe de este artículo establece una aproximación teórica a los procesos de innovación militar, seguido de un marco analítico en el que se expone el modo en que se conducirá el análisis desarrollado. A continuación, a partir de las teorías expuestas y aplicando los parámetros de análisis, se explica la forma en que se produjo la evolución del Ejército Español a partir de 1921 centrándose en la transformación doctrinal, orgánica y material de la institución militar en un conflicto armado.

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN MILITAR

La innovación militar supone un cambio que modifica profundamente la doctrina, orgánica, materiales y adiestramiento de una fuerza militar buscando un incremento de la efectividad (Grissom, 2006; Angevine, 2005). El proceso evolutivo transforma los modos de operar de los militares, siendo considerado como un multiplicador de la ventaja estratégica sobre el adversario si esta transformación resulta satisfactoria (Mahnken, 2011). El estudio del cambio militar requiere que la innovación se vea separada de la adaptación. Esta implica una modificación puntual de los procedimientos que posee un impacto menor y no conlleva una alteración de la doctrina formal (Farrell, 2010). Las adaptaciones permiten introducir cambios tras la observación de fenómenos imprevistos que no conduzcan a cambios centralizados (Brustlein, 2011), aunque con el tiempo puedan ser incorporados a la doctrina llegando a modificarla (Jordán, 2017) al acumular adaptaciones múltiples a lo largo del tiempo (Marcus, 2014).

La predisposición al cambio se ve definida por el contexto propio de cada Estado. Aquellos que posean ambiciones revisionistas, afronten amenazas externas o vean sus recursos restringidos (Isaacson et alii, 1999) suelen ser más proclives a la innovación que otros. Igualmente, los Estados que no posean aliados o tengan una ambición expansionista poseen una mayor tendencia a innovar, que a menudo puede incrementar el riesgo de enfrentamiento armado con otras naciones vecinas. Las innovaciones militares de carácter disruptivo no suelen ser habituales, siendo más común la transformación gradual mediante la incorporación de elementos novedosos que busque una mejora de las estructuras vigentes en la organización (Pierce, 2004). El carácter burocrático de los ejércitos a menudo conlleva que los cambios disruptivos sean ocultos tras una apariencia sostenida que impida que los miembros de la organización la perciban como un cambio en profundidad (Rodríguez-Roca, 2016).

El primer estudio que versa sobre la innovación militar fue desarrollado por Barry R. Posen (1984), quien atribuía a las innovaciones un carácter dependiente de la estrategia general de los Estados. Su postulado teórico se denominaba *Modelo de Relaciones Cívico-Militares*, que reflejaba que el impulso para el cambio militar tenía su origen en el nivel político, encontrándose subordinado al mismo el poder militar. Ante las resistencias organizativas al poder político, Posen (1984) resaltaba la necesidad de contar con el respaldo de militares en el interior de las instituciones armadas. Los procesos de innovación militar serían impulsados por oficiales favorables al cambio (Mavericks), quienes se apoyarían en militares de menor rango cuya promoción posterior supondría una garantía de continuidad del cambio.

La realidad burocrática e institucional de las organizaciones militares se manifestó en una resistencia al impulso desde el poder político que puso de manifiesto deficiencias en los planteamientos de Posen. Ante estas circunstancias, Stephen P. Rosen (1991) afirmaba que las innovaciones con un impulso en el nivel político suelen fracasar al toparse con la resistencia institucional de los militares. Para él, los oficiales Mavericks no tenían el respaldo corporativo necesario para perpetuar el cambio y por ello, la innovación tenía su origen en las dinámicas de competición existentes entre ramas, departamentos o especialidades de las fuerzas militares. La introducción de cambios en un servicio militar, implica que otros pertenecientes al mismo Estado se percaten de una ventaja que amenace sus intereses. Esta percepción de amenaza institucional, conduciría a una competición que lleva a reformas doctrinales, orgánicas o materiales entre las unidades o ramas militares para ocupar una posición preeminente y obtener el protagonismo corporativo que se traduciría en mayor poder y mayor volumen de recursos.

Al tratarse las organizaciones militares de comunidades humanas, también se hacía necesario comprender cómo los factores culturales, tanto sociales como propios de las unidades influían en estos procesos de cambio. Los factores culturales hacen referencia a una agrupación de valores y creencias profundamente asentadas que permiten proporcionar normas de comportamiento, guiando la conducta individual y dotando de consistencia a la organización. Theo Farrell y Terry Terriff (2002) afirmaban que la cultura suponía un conjunto de creencias subjetivas capaz de definir a los actores, su situación y posibilidades que era definitiva para la comprensión de objetivos, estrategias y procedimientos de cualquier Ejército. La transformación cultural, tanto de la sociedad como de la propia organización militar, condicionan tanto implícita como explícitamente la dirección de la innovación (Kober, 2015), llegando a ser determinante para el desarrollo de un ejército.

El rechazo hacia las teorías de Rosen (1984) y Posen (1991) manifestado por Farrell y Terriff (2002) se apoyaba en los planteamientos de Elisabeth Kier (1997). La autora definía la cultura organizativa como una variable fundamental para ofrecer una explicación plausible y sólidamente argumentada sobre la forma en que se desarrollaba la innovación militar. A su vez, los postulados de Williamson Murray (2002) coincidieron con los autores expuestos con anterioridad, señalando la relevancia de los factores culturales sobre su comportamiento interno y el establecimiento de interacciones con otros actores relevantes para la implementación de procesos de innovación militar.

El desarrollo teórico de los estudios de innovación militar presentaba anomalías empíricas para explicar algunos aspectos del cambio en los ejércitos. Es por ello que Grissom (2010), señaló la importancia de analizar el modo en que los combatientes adaptan e innovan como respuesta a las necesidades concretas de las operaciones. El impulso de los procesos tendría lugar en sentido *Bottom-Up*, en los que la incorporación de adaptaciones a la doctrina formal acabaría articulando innovaciones doctrinales (Haaland, 2016; Catignani, 2013). Su análisis resulta complejo, ya que las revisiones post-acción tienden a incluir inferencias erróneas sobre relaciones causales entre fenómenos (Levinthal y March, 1993), lo que dificulta especialmente la identificación de determinados procesos de innovación militar.

La evolución de la tecnología también afecta al diseño orgánico y doctrinal de los ejércitos, así como a la incorporación de nuevas capacidades militares. Con respecto a ello, Martin Van Creveld (1991) definió una relevante diferencia entre la innovación tecnológica y la innovación militar, siendo esta última la que dota de ventaja estratégica sobre el adversario. Su

planteamiento se vería respaldado posteriormente por Rosen (2010) al señalar que no se puede adquirir superioridad militar empleando únicamente capacidades de mayor sofisticación, sino mediante la integración de los sistemas de armas en el desarrollo de doctrina y orgánica. La tecnología supone un aspecto especialmente dinámico en la guerra contemporánea, siendo tan relevante que Avi Kober (2015) señaló que en la cultura occidental que se ha desarrollado un culto hacia la misma. A pesar de que la innovación tecnológica resulta decisiva para la obtención de ventaja competitiva, en la mayoría de los casos sólo ofrece una breve superioridad al ser imitadas a menudo por el oponente tras su primera puesta en uso (Rother, 2009).

Los enfrentamientos asimétricos como los que tuvieron lugar durante La Guerra de Marruecos durante la etapa del protectorado, demuestran que la superioridad tecnológica no siempre implica una ventaja operativa sobre el adversario. Aquellos actores, como los grupos insurgentes o guerrilleros con menor capacidad tecnológica suelen desarrollar acciones alternativas con las que compensar la asimetría (Buley, 2007), lo que demuestra que el éxito reside en su puesta en práctica de forma conjunta con modificaciones doctrinales. Una falta de integración de los elementos tecnológicos, conduciría al fracaso, impidiendo que el potencial de la tecnología sea alcanzado (Isaacson et alii, 1999).

La innovación militar se ve condicionada también por el modo en que las organizaciones militares copian o imitan a aquellos ejércitos que son percibidos como exitosos (Adamsky y Bjerga, 2010). Los procesos de innovación pueden conducir a la emulación de prácticas en ejércitos aliados o adversarios, estando justificada por un cálculo racional que asume que el cambio ya ha sido desarrollado con éxito y puede ser incorporado a la propia teoría militar. La emulación constituye una estrategia que busca la eficiencia, y es racional cuando la innovación importada es necesaria y se poseen los recursos necesarios para llevarla a cabo (Horowitz, 2010). Para que este impulso de los procesos de innovación sea culminado con éxito, deben tenerse en cuenta los elementos propios de cada fuerza militar y las sociedades a las que pertenecen, ya que existen casos históricos que demuestran que no todas las emulaciones pueden ser exitosas (Goldman y Andres, 1999).

MARCO ANALÍTICO

El presente artículo analiza un estudio de caso (Szmolka, 2011) acotado temporalmente entre 1921 y 1927. Su alcance es específico y su naturaleza principalmente analítica, encontrándose orientado a estudiar y señalar nexos presentes entre los fenómenos que tienen lugar en las fuerzas militares en un contexto de conflicto como fueron las Campañas de Marruecos. Debido

a las dificultades que plantea analizar el periodo completo desde 1907 a 1927, así como a que la mayoría de procesos de innovación militar tuvieron lugar tras el Desastre de Annual, se ha optado por seleccionar el periodo final de la guerra como marco temporal del análisis.

La innovación militar tiene lugar mayoritariamente como una respuesta a la percepción de cambios en el entorno político y estratégico en su sentido más amplio. Debido a que el impulso político y la promoción del cambio por parte de los militares de forma aislada no garantizan el éxito de los procesos de innovación, resulta imprescindible la inclusión de variables intervinientes para articular los postulados teóricos expuestos con anterioridad. En el estudio de caso seleccionado, se aprecia un impulso procedente de los niveles político y militar, que en interacción con procesos de emulación, la incorporación de nuevas tecnologías y una competencia inter-servicio entre Armada y Ejército conducen al cambio militar.

Tabla 1. Articulación de variables

Variables		
Independientes	Intervinientes	Dependiente
Impulso político	Organización militar	
	Emulación de capacidades	
	Incorporación de nueva tecnología	Innovación militar
Impulso militar	Competencia inter-servicio	

Fuente: Elaboración propia a partir de Jordán (2017)

Los procesos de innovación se verían condicionados y conformados por una interrelación de elementos procedentes de las diversas teorías anglosajonas. La distribución y articulación de variables en esta investigación se desarrolla a partir del modelo explicativo planteado por Jordán (2017). El modelo permite dotar de una respuesta a los cambios presentes en organizaciones militares que puede ser aplicado en diversas etapas históricas ofreciendo una explicación integral y multidimensional del fenómeno en cuestión. A partir del modelo planteado, se analiza la innovación militar en función de tres aspectos principales que caracterizan a los ejércitos. El documento analiza la forma en que se producen los cambios en doctrina, orgánica y materiales y la forma en que interactúan las variables independientes e intervinientes para conducir a la innovación y a una mejora de la calidad del desempeño.

PROCESOS DE INNOVACIÓN MILITAR EN EL EJÉRCITO ESPAÑOL

La Guerra de Marruecos se desarrolló en un contexto histórico especialmente convulso de la historia de España. Se caracterizaba por la inestabilidad política y social, el surgimiento de movimientos subversivos como el anarquismo o el sindicalismo y por la presencia de unas fuerzas militares derrotadas en los conflictos de Cuba y Filipinas que durante el siglo XIX habían estado orientadas mayoritariamente hacia la protección operativa del territorio nacional. Estas circunstancias habían generado un sentimiento de derrota y abandono entre los militares españoles (Jensen, 1999; Caballero Echevarría, 2013), que contribuyó a que comenzasen las campañas de Marruecos con una baja moral de victoria.

La evolución de las políticas expansionistas de las Grandes Potencias en África, condujo también a España a implementar acciones con las que obtener el control de Marruecos. Su capacidad de actuación se vio condicionada por las decisiones entre Gran Bretaña y Francia, convirtiéndose España en una potencia de segundo orden en el panorama regional que logró establecer el Protectorado de Marruecos en la región del Rif. Esta zona se había encontrado tradicionalmente fuera del control del Sultán de Marruecos y el orden era establecido por las cabilas, grupos tribales, que se oponían a la intervención española en el territorio (Caballero Echevarría, 2013; Er y Rich, 2015). La violencia ejercida por parte de los nativos contra el personal de las plantas mineras y la falta de control efectivo sobre el territorio, condujeron al inicio de campañas militares para someter a los grupos rebeldes. Para la conducción de las operaciones militares, el Ejército Español se vio obligado al desarrollo de procesos de innovación con los que incrementar su efectividad frente a las cabilas rifeñas.

Innovaciones doctrinales durante la Guerra de Marruecos

La doctrina militar supone una explicación formal al modo en que combate una organización militar, cuyos procesos de innovación carecen de una explicación monocausal (Gallo, 2018). A pesar de que la doctrina teóricamente resulta de utilidad para el establecimiento de directrices en el desarrollo de los ejércitos, en la práctica no siempre sucede así (Nielsen, 1999); lo que impide comprender en profundidad el fenómeno de la actuación militar si no se incorporan otros elementos al análisis. Durante la Guerra de Marruecos, las fuerzas terrestres constituyeron el elemento central de las operaciones militares. Esto implicó que las transformaciones doctrinales se orientasen al establecimiento de apoyos adicionales que mejorasen su desempeño operativo. Los cambios doctrinales se centraron en el incremento de la capacidad de maniobra y a la maximización de los recursos humanos, materiales y económicos para garantizar la

victoria sobre las fuerzas rebeldes. Debido a ello, las fuerzas militares españolas se esforzaron en mejorar la capacidad de conducción de operaciones anfibia y aéreas, así como la sanidad de campaña para obtener la victoria frente al adversario.

1) *El desembarco de Alhucemas: La culminación de las operaciones anfibia*

Las operaciones anfibia constituyen una fase preliminar en la conducción de las campañas terrestres. Su carácter conjunto requiere de un elevado grado de coordinación entre unidades aéreas, navales y terrestres, cuya actuación debe ser flexible y fluida para reducir el número de bajas y garantizar el éxito de la misión. Esta tipología de actuación militar fue una de las principales innovaciones doctrinales implementadas en el transcurso de la Guerra de Marruecos, siendo su punto culminante el Desembarco de Alhucemas. Las primeras acciones anfibia fueron de pequeña envergadura, teniendo lugar en las campañas iniciales para la proyección de las fuerzas militares en entornos costeros. La primera de ellas se había desarrollado en 1907 con el desembarco de Casablanca, en el que participó la Infantería de Marina española bajo fuegos de cobertura desde buques franceses y españoles. Posteriormente, también se efectuaron operaciones de desembarco en 1908 para ocupar Restinga y Cabo de Agua y establecer una cadena logística con Islas Chafarinas (Fontenla Ballesta, 2017).

Estas primeras experiencias, sumadas a los desembarcos de Gallípoli y Albión en el transcurso de la Primera Guerra Mundial, sirvieron de referencia para la conducción exitosa del desembarco de Alhucemas en 1925. Como José Álvarez (1999) señala, se trató del primer desembarco aeronaval contra una costa fortificada y artillada, en el que se emplearon por primera vez carros de combate. El éxito operativo del Desembarco de Alhucemas propició también la derrota estratégica de los rebeldes rifeños, conduciendo a la finalización de las campañas africanas. A pesar de los resultados obtenidos, la actuación militar también evidenció carencias sustanciales en materia de reconocimiento de las playas y con respecto a las comunicaciones entre aeronaves y navíos. El carácter innovador de la operación y las lecciones aprendidas obtenidas, tuvieron repercusión en ejércitos extranjeros constituyendo un referente para futuras operaciones anfibia como el Desembarco de Normandía.

El impulso del desarrollo de las operaciones anfibia se vio condicionado fundamentalmente por la orografía de la región. Al tratarse de zonas costeras no conectadas por vía terrestre con el territorio nacional, el desembarco constituyó la única opción efectiva para el transporte de tropas y la realización de despliegues sobre el terreno. La innovación tuvo su origen en el impulso militar a partir del análisis del entorno operativo (Rosen, 1991), interrelacionado con

la modificación doctrinal a partir de la introducción de nueva tecnología (Van Creveld, 1991) como era la aviación, los carros de combate y las comunicaciones. Adicionalmente, el análisis del Desembarco de Alhucemas refuta la aplicabilidad de la teoría de las relaciones cívico-militares (Posen, 1984) a contextos no democráticos como fue la Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930). Este caso evidenciaría también la necesidad de conformar planteamientos teóricos relativos al cambio militar en el marco de regímenes pretorianos en España, como el de Primo de Rivera o el de Francisco Franco que permitan dotar de explicación a la transformación de las organizaciones militares

2) *Competición inter-servicio: La titularidad de la aviación*

La aviación había sido empleada anteriormente por fuerzas españolas en labores de reconocimiento y bombardeo estratégico como sucedió durante la campaña de 1913 en Tetuán. La necesidad de una fuerza aérea pionera y efectiva condujo a un proceso de innovación militar impulsado por una competición entre servicios militares (Rosen, 1991) como el Ejército y la Armada para adquirir su titularidad. Al igual que en el caso de las operaciones anfibas, el análisis de las experiencias de la *US Navy* y la *Royal Navy*, la Armada Española procedió a desarrollar un proceso de innovación militar mediante la emulación de aquellas prácticas extranjeras que habían resultado exitosas (Horowitz, 2010). En los años siguientes adquirieron aviones y material aeronáutico para la construcción de un buque de transporte de hidroaviones. Adicionalmente, la Armada creó en 1917 la aeronáutica naval, con la constitución de una escuela específica y una factoría para la producción de hidroaviones para su envío a la zona de operaciones.

El Ejército, ante la movilización de la Armada en el plano aeronáutico, adquirió aviones extranjeros a partir de los excedentes resultantes de la desmovilización militar de 1918. En las campañas siguientes, la aviación se confirmó como un elemento indispensable para la obtención de inteligencia militar para las unidades desplegadas en Marruecos. Su empleo posibilitó la interpretación fotográfica para la elaboración de topografías en zonas interiores de difícil acceso como Xauen. Tras el shock estratégico que supuso el Desastre de Annual, el Ejército desarrolló tácticas de fuego de cobertura y apoyo logístico desde el aire a las fuerzas desplegadas en el teatro de operaciones. El apoyo aéreo se vio incrementando progresivamente en 1922 con la llegada de nuevos mandos a la fuerza aérea que introdujeron conceptos operativos como el bombardeo estratégico o los vuelos rasantes a partir de las experiencias de otros ejércitos.

La rivalidad existente entre ambos ejércitos condujo al desarrollo e implementación tanto técnica como táctica y operativa de nuevos conceptos y realidades propias de la guerra aérea contemporánea. La titularidad de la aviación implicaba no sólo un mayor volumen presupuestario y de efectivos, sino de poder e independencia orgánica en el interior de las Fuerzas Armadas. A pesar de que el mando de la Fuerza Aérea era responsabilidad del Ejército de Tierra, la Armada poseía sus propias aeronaves, continuando con una rivalidad que se extendió hasta el final de la Guerra Civil. Con la finalización de la contienda y para suavizar la rivalidad inter-ejércitos, se creó el Ejército del Aire, articulándose como la rama más reciente de las Fuerzas Armadas Españolas. El análisis del empleo de la aviación durante la Guerra de Marruecos permite mostrar el modo en que tienen lugar innovaciones doctrinales a partir de la incorporación de nueva tecnología. Igualmente, contribuye a confirmar que la innovación mejoró el desempeño de las fuerzas militares, conduciendo también a una modificación orgánica a partir de la competición entre diversos servicios militares del mismo Estado.

3) La reducción de las bajas mediante las mejoras sanitarias

Los conflictos coloniales de Cuba y Filipinas, así como las primeras Campañas de Marruecos se caracterizaron por un elevado número de bajas mortales, derivadas de un deficiente tratamiento sanitario y de condiciones de vida insalubres. Las necesidades operativas y la presión social por un alto número de fallecimientos en una guerra en la que combatían soldados procedentes de clases sociales desfavorecidas, obligaron a una implementación de planes sanitarios en Marruecos.

Los primeros protocolos de profilaxis, desinfección, potabilización o conservación de alimentos tuvieron lugar en 1910 a petición de los oficiales militares para reducir las bajas por enfermedad mortal en el teatro de operaciones (Martínez-Antonio, 2012). Es a partir del desempeño de la medicina militar en la Primera Guerra Mundial, cuando en España se recopilan las primeras lecciones aprendidas (Davidson, 2010) en materia de tratamiento sanitario. Según lo señalado por Martínez-Antonio (2009), los planteamientos del Doctor Gómez Ulla, se basaban en la necesidad de acercar el apoyo sanitario al combatiente para reducir los tiempos que conllevaba el traslado de heridos desde la línea de combate hasta los hospitales de campaña.

Los objetivos planteados son alcanzados con el empleo de equipos quirúrgicos de vanguardia, compuestos por personal sanitario, material médico y equipos de transporte de heridos que llevan a la reducción de la mortalidad. Es a partir del Desastre de Annual cuando la asistencia sanitaria avanzada se ve mejorada con la puesta en funcionamiento de instalaciones

portátiles con quirófanos móviles que eran transportados a lomo de mulos hasta la zona de operaciones. Posteriormente, su actuación se vería mejorada por la inclusión del empleo de la aviación militar para el transporte de heridos y enfermos de las zonas de operaciones, impulsada por la necesidad de la reducción de las bajas, así como guiándose por lo implementado anteriormente por los aliados en la Primera Guerra Mundial (González Canomanuel, 2018).

La sanidad militar se vio mejorada a partir del impulso militar (Rosen, 1991) a partir de las necesidades operativas en las campañas militares tras el Desastre de Annual. Además, tuvieron lugar innovaciones tecnológicas (Van Creveld, 1991) que se tradujeron en nuevos conceptos doctrinales, que si bien no tenían una aplicación militar directa, estaban orientadas a la mejora del desempeño militar y a la consecución del incremento de la efectividad en el campo de batalla. A pesar de ello, los elementos clave para posibilitar el cambio en materia de sanidad militar, fueron el análisis de lecciones aprendidas (Davidson, 2010), tanto propias como ajenas, así como la emulación de ejércitos extranjeros (Horowitz, 2010) a partir de la participación en la Primera Guerra Mundial.

La creación de nuevas unidades: Tropas Regulares y Legión Española

El Ejército Español estaba caracterizado por severas disfunciones orgánicas y estructurales. Debe señalarse que poseía una inflación de cuadros de mando, desproporciones en la articulación organizativa de sus unidades, medios anticuados y un modelo mixto compuesto por efectivos de reemplazo y cuadros profesionales. Además, como resultado de un fraudulento sistema de exenciones por pagos en metálico, la tropa procedía de las clases sociales más desfavorecidas. Este hecho minaba la moral de los reclutas, empujándoles a la insubordinación y el amotinamiento (Fotenla-Ballesta, 2017).

Las deficientes actuaciones de los militares españoles en el combate irregular en Marruecos hicieron necesaria la creación de unidades adicionales para combatir en África. El Cuerpo de Tropas Regulares fue la primera de ellas, constituida en 1911 a partir del modelo francés como fuerza nativa de choque. Su empleo en combate mejoró sustancialmente la efectividad de las fuerzas militares españolas, haciendo que su cohesión y disciplina las posicionase como un elemento central en las campañas africanas (Álvarez, 1999). La conformación de unidades indígenas permitió una mayor plasticidad en las actuaciones del Ejército. De este modo, se estableció una distinción al componer las unidades de maniobra y choque con efectivos locales y las unidades de apoyos de fuego, combate y logística con efectivos peninsulares. La

diferenciación étnica de la asignación de cometidos permitió que ambos tipos de unidades se complementasen para operar sobre el terreno y mejorar su efectividad.

De forma adicional, resulta imprescindible destacar la importancia de la conformación del Tercio de Extranjeros (Posteriormente denominado Legión Española). Su carácter voluntario se estableció a partir del modelo de Legión Extranjera Francesa (Jensen, 2014) y de unidades empleadas en Cuba como los Cazadores de Valmaseda (Weyler, 2004), siendo concebida por su fundador, el Teniente Coronel Millán Astray, como una unidad compuesta por voluntarios europeos, africanos y españoles (Evans, 1925). El Tercio de Extranjeros se encontraba caracterizado por la presencia de lo que Avi Kober (2015) denomina ethos de unidad, ausente en otras unidades militares del momento. Sus componentes estaban imbuidos por un espíritu tradicional, combativo y místico, con una orientación a la acción y al combate. La unidad militar lo materializó en rituales, simbología, tradiciones, jerga y elementos identitarios propios que incrementaron el sentido de pertenencia de los efectivos a la misma.

La constitución de la Legión española se produce por una influencia del impulso militar tras la percepción de cambios en el entorno (Rosen, 1991) para constituir una entidad militar profesional y permanente, compuesta por voluntarios que hiciesen frente a los rebeldes rifeños. Esta también tuvo lugar a partir de las lecciones aprendidas (Davidson, 2010) recopiladas en la Guerra de Cuba, donde ya se habían empleado unidades profesionales de voluntarios. Con respecto al proceso de creación de la Legión, también se encuentra presente la emulación (Horowitz, 2010), al ser conformada a partir de un modelo extranjero que también había ofrecido resultados positivos en campañas coloniales. Por otro lado, en este caso resultan esenciales también los factores culturales (Farrell y Terriff, 2002) como elemento explicativo para su efectividad y capacidad de adaptación, resultando decisivos para garantizar la cohesión en el Tercio de Extranjeros y su éxito operativo. La incorporación de elementos simbólicos, rituales y tradiciones constituyeron el Tercio como una organización temida por sus adversarios, respetada por sus compañeros y central en las campañas militares de Marruecos.

Adquisición de materiales: De la innovación militar a la innovación tecnológica

A lo largo de las campañas de Marruecos, las fuerzas españolas incorporaron nuevas capacidades tecnológicas que conllevaron a una modificación de la práctica militar para incrementar su efectividad en el teatro de operaciones. Durante las fases iniciales, su intención había sido maximizar el potencial que ofrecía la incorporación de artillería de largo alcance, ametralladoras, fusiles de repetición tipo Máuser y la sustitución de machetes por bayonetas

para el combate cuerpo a cuerpo. De este modo se había buscado dotar de movilidad y velocidad a la actuación de las unidades terrestres, aumentando la potencia de fuego, el alcance y la estabilidad de tiro.

La búsqueda de un incremento en la capacidad de despliegue y movimiento contribuyó, según lo señalado por Fontenla-Ballesta (2017) a la progresiva incorporación de automóviles y bicicletas, introduciendo carros de combate en apoyo de la infantería. La movilidad de tropas y la actuación en frentes discontinuos condujo también al empleo de tecnologías de uso civil con utilidad militar, llevando a la utilización de telegrafía óptica y por hilo, así como al establecimiento de tendidos de hilo telefónico que iban avanzando de forma simultánea a las columnas militares. Del mismo modo, la logística y el transporte de efectivos fue mejorándose con la construcción o reparación de vías férreas, que se irían militarizando con el montaje de blindajes y ametralladoras para la protección de los efectivos frente a emboscadas de la insurgencia rifeña.

El análisis de las Campañas de Marruecos en tramos temporales, permite determinar cómo en las campañas previas al Desastre de Annual la incorporación de nuevas capacidades conllevó modificaciones doctrinales, constituyendo un proceso de innovación militar de acuerdo con lo establecido por Van Creveld (1991). En cambio, en el periodo seleccionado para el análisis, la inclusión de armamento más sofisticado como fusiles ametralladores o pistolas automáticas Astra 9 mm solo supusieron innovaciones tecnológicas que potenciaron las tácticas ya implementadas sin modificar sustancialmente la doctrina militar española.

La adquisición de materiales durante las campañas españolas en África, tiene lugar mediante una serie de procesos de emulación (Horowitz, 2010), impulsados desde el nivel militar (Rosen, 1991) y orientados, en el tramo temporal seleccionado, a mejorar las tácticas, técnicas y procedimientos ya existentes. Al igual que se ha señalado anteriormente en otros epígrafes del análisis, la emulación en la adquisición de materiales tiene lugar a partir del estudio de lecciones aprendidas del propio Ejército Español procedentes directamente de las experiencias en Cuba y Filipinas. A este respecto, Jensen (1999) señalaba que a partir de la experiencia previa en guerras coloniales, los conflictos que implicaron un mayor interés para España fueron las Guerras Bóers (1899-1902) y la Guerra Ruso-Japonesa (1904-1905) debido a que en ambas las fuerzas occidentales habían encontrado resistencias inesperadas frente a adversarios no europeos. Al contrario que los rusos, cuyo planeamiento estratégico se había visto cegado por un prejuicio racial, y evitando caer en el error británico de subestimar a los Bóers por

considerarles combatientes menos sofisticados, los españoles analizaron cuidadosamente ambos conflictos. Las dificultades experimentadas en Cuba y Filipinas contra insurgencias locales con apoyo exterior, les hacían prestar especial atención al sistema de lecciones aprendidas para emular elementos empleados en ambos conflictos.

La incorporación de nueva tecnología mediante la emulación, había tenido lugar principalmente durante las primeras campañas militares. El Ejército Español se encontraba anticuado en sus medios y se enfrentaba a un adversario irregular en un terreno con una orografía especialmente compleja. Las condiciones operativas demuestran la necesidad de realizar reconocimientos del terreno y levantamientos topográficos (Urteaga, 2006), que conducen a la incorporación de globos aerostáticos a partir de la experiencia de americanos y japoneses. Su introducción en el campo de batalla, permite la elaboración de croquis y fotografías, así como el establecimiento de conexiones telegráficas entre globos y artillería para la dirección y corrección de los fuegos. A nivel de combate, los españoles incluyeron el empleo de elementos defensivos como las alambradas de púas para establecer parapetos de protección frente a los rifeños a partir de las lecciones aprendidas analizando las Guerras Bóers (De la Plaza-Escudero, 1988). De forma adicional, tras el estudio de la Guerra Ruso-Japonesa, incorporaron granadas de mano y de fusil que incorporaron a los equipamientos para proteger posiciones o realizar asaltos.

La uniformidad de campaña y maniobra se unifica para todo el Ejército Español, copiando el diseño británico, orientado a dotar de protección y camuflaje a los efectivos desplegados en sustitución de los uniformes coloniales de la Guerra de Cuba (Fontenla-Ballesta, 2017; Guerrero Martín, 2017). La adopción de la nueva uniformidad se vio perfeccionada en 1920 cuando se asignó un color determinado a cada uno de los tres cuerpos principales que operaban en Marruecos (Ejército, Regulares y Tercio de Extranjeros) en función de las características del terreno en que cada uno de los tres actuaba.

El empleo de armas químicas, especialmente en forma de gases tóxicos de guerra, fue extensivo durante el contexto en el que transcurrieron las campañas de Marruecos. Durante la Primera Guerra Mundial fueron empleados por todos los participantes en la contienda y tras la finalización, su prohibición fue impuesta a los derrotados. A pesar de ello, los vencedores y los países que habían permanecido neutrales continuaron con su utilización, especialmente en campañas coloniales. Las fuerzas españolas, a partir del análisis de los resultados ofrecidos a los británicos en su uso contra la insurgencia kurda, iraquí, afgana y paquistaní, así como su

utilización contra el Ejército Rojo por el Ejército Blanco de Rusia, determinaron que su empleo podría resultar de utilidad en las campañas de Marruecos. El desastre de Annual sirvió de detonante, lo que alineó la actitud revanchista de políticos y militares para recuperarse de la derrota moral y estratégica sufrida. Ese mismo verano el gobierno envió diversas comisiones reservadas al extranjero para la adquisición de una fábrica de gases tóxicos, poniendo en marcha un taller de carga en el Protectorado ese otoño. Además, adquirieron máscaras antigás para protegerse frente al uso que hicieron los rifeños de las armas químicas, procediendo también a la creación del Servicio de Guerra Química que queda bajo supervisión del arma de artillería. Su utilización se vio limitada a la artillería contra objetivos militares, especialmente en contrabatería aunque se hacían estudios y pruebas para emplearlos con aviones. A pesar de lo que pueda pensarse inicialmente, las actividades de guerra química se desarrollaron de forma pública, siendo las instalaciones de Melilla visitadas en repetidas ocasiones por delegaciones extranjeras, quienes emularían el empleo de gases tóxicos contra fuerzas nativas insurgentes.

Además de verse interrelacionado con otros planteamientos teóricos como el impulso militar, la emulación o las lecciones aprendidas, el análisis de la adquisición de nuevas capacidades militares permite establecer una diferenciación clara entre innovación militar e innovación tecnológica. Como se ha señalado, en las campañas previas al tramo temporal seleccionado se produce una verdadera innovación militar a partir de la incorporación de nueva tecnología, mientras que a partir del Desastre de Annual, sólo se produce una innovación tecnológica que mejora los medios ya existentes

CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de innovación militar en el Ejército Español entre 1921 y 1927 permite establecer una aproximación teórica al estudio del cambio militar en nuestro país. La selección de un estudio de caso histórico acotado temporalmente facilita la exposición del modo en que tuvieron lugar las transformaciones y el modo en que se adaptan las teorías anglosajonas para dotar de explicación a la evolución de nuestro ejército. Las campañas militares previas a 1921 ofrecen una contextualización que contribuye a dotar de explicación a los procesos de innovación tras el shock estratégico que supuso el Desastre de Annual. Al igual que en otros casos históricos posteriores como Vietnam para EEUU o la Segunda Guerra del Líbano para Israel, los fracasos estratégicos también supusieron para España un detonante para la implementación de cambios en las fuerzas militares en el contexto de las Campañas de Marruecos.

La Guerra de Marruecos constituyó un conflicto armado de larga duración que obligó a los militares españoles a innovar para atender de forma satisfactoria los imperativos geopolíticos del país y lograr alcanzar la pacificación del protectorado. En este periodo de tiempo se produjo una incorporación continuada de nueva tecnología que modernizó sistemas de armas, comunicaciones y sanidad. La doctrina se vio adaptada a un entorno operativo irregular conformado por frentes discontinuos, al igual que las estructuras orgánicas se vieron modificadas para mejorar la operatividad de la fuerza. El impulso del cambio militar a partir de procesos de emulación o de recopilación de lecciones aprendidas ha estado presente en la mayoría de cambios que tuvieron lugar en el Ejército Español en el caso seleccionado. A partir del análisis, podemos afirmar que se trata de un fenómeno de carácter cíclico que muestra la interrelación de elementos teóricos procedentes de diversos estudios anglosajones que se adaptan a la casuística española. La emulación a partir de las lecciones aprendidas en otros conflictos con características similares es impulsada desde los niveles militares a partir de la percepción de cambios en el entorno, materializándose en la conformación de nuevas unidades, en el desarrollo de innovación doctrinal o en la incorporación de nueva tecnología, modificando el modo de operar del Ejército Español.

El caso de estudio seleccionado supone una primera aproximación al fenómeno del cambio militar en España. Su utilidad radica principalmente en la demostración de la existencia de un cambio efectivo en el Ejército Español a partir de las necesidades operativas en un conflicto armado como el de Marruecos. Al tratarse de un contexto bélico tras un fracaso reciente como el de Cuba o Filipinas, así como tras una derrota como la sucedida en el Desastre de Annual, las innovaciones militares resultan más fluidas que en tiempos de paz. Este aspecto se encontraría alineado con lo ya planteado en otras investigaciones conducidas previamente por Burr (1998), Nielsen (1999), Winton y Mets (2000), Pierce (2004), Murray y Millet (2009) y Rodríguez-Roca (2016). Sus análisis plantean que resulta más habitual que los ejércitos innoven en contextos bélicos que tiempos de paz, al poseer una justificación para la introducción de nuevos materiales, la implementación de tácticas, técnicas y procedimientos y el desarrollo de una nueva doctrina.

No obstante, debido al carácter histórico de la investigación, el análisis posee ciertas deficiencias con respecto al estudio de procesos de adaptación, improvisación e impulso *Bottom-Up*. La falta de fuentes humanas que hayan participado de forma directa en el conflicto ha imposibilitado el empleo de técnicas cualitativas como la entrevista o el grupo de discusión que hubieran aportado un mayor número de detalles que habrían permitido incrementar su

riqueza analítica. Al igual que en otros casos de estudio que analizan procesos de adaptación militar en despliegues en Afganistán por parte de Noruega (Haaland, 2016) o de Países Bajos (Mulder, 2014), la presente investigación ha evidenciado el rol fundamental que juegan los actores participantes en el cambio militar para su análisis.

BUILDING MILITARY EXPEDITIONARY CULTURE: SPANISH ARMY AFTER INTERNATIONAL OPERATIONS

Guillermo López-Rodríguez

Universidad de Granada

Abstract

This research analyses the Spanish experience in military operations abroad, studying the functions carried out in order to demonstrate how expeditionary experience has shaped military change processes. Using a database built from the Spanish Army's online missions register, as well as from 23 personal interviews conducted with Spanish servicemen, this research focuses on how the Spanish Army has changed through its overseas deployments and how its organizational culture has evolved. The results obtained show a tangible transformation, which has modified procedures, military equipment and operational functions. There have also been intangible transformations, reflected in the mentality and awareness of military personnel, readying them for deployment anywhere and anytime.

Key Words: *Spanish Army, Missions, Organizational Culture, Mixed methods*

INTRODUCTION

The participation of Spanish Army in international operations has been a relevant source for its transformation (García-Cantalapiedra, 2014; Martínez and Durán, 2017). At the beginning of the 1980s, Spanish military had joined NATO as one of the weakest military forces of the Alliance (Bento-Soares, 1983). New international commitments made by the Spanish Government led it to send military observers to the peacekeeping mission in Angola in 1989 and to a first deployment in Iraqi Kurdistan in 1991. These two experiences represented an inflection point, leading to full participation in peace operations in Bosnia in 1992, and later in a range of different geographical areas and under different mandates (Marrero Rocha, 2007; Colom Piella, 2016).

This international experience entailed a simultaneous process of military professionalization, which has had an impact on its organizational culture. To understand this process, this article addresses the question: How has the Spanish Army evolved following its participation in international deployments? Thus, this article seeks to fulfil the following objectives: (1) to study the Spanish Army's experience in international operations, (2) to analyse its missions, functions performed and deployment scenarios, (3) to determine how expeditionary experience has shaped organizational change and (4) to define the evolution of Spanish military organizational culture.

Accordingly, this case study seeks to contribute to the previous scientific research on Spanish military performance in international operations (Durán and Ávalos, 2013; Martínez et al., 2012, Durán et al., 2016; Martínez and Durán, 2017). At the same time, it adds to the stream of research on military change processes in Spain (López-Rodríguez, 2019) by analysing personal perceptions of Spanish servicemen. Aside from its academic interest, this research also serves the social interest of raising the visibility of the role of Spanish Army as an agent of peace and stability in conflict zones. Humanitarian, stabilization and training operations have been a key driver of military change in the Spanish Army.

The article takes a theoretical approach to military change, emphasizing professionalization as a key input in change processes. The methodological strategy is based on mixed methods, combining data from the Spanish Army's missions register with semi-structured interviews administered to Spanish servicemen. The discussion of the results is structured around an analysis of military operations and functions performed. The descriptive section is followed by

an analysis of how expeditionary experience has changed military organization and its organizational culture.

MILITARY CHANGE PROCESSES IN SPAIN

Theoretical perspectives

Organizational change is a complex process aimed at developing new options to improve a current situation (D'Ortenzio, 2012). In public organizations, such change tends to be a progressive rather than a disruptive process, often triggered by external, contextual or budgetary factors (Gallo, 2018). Militaries are complex organizations commonly considered traditional, hierarchical and bureaucratic (Burr, 1998; Gallo, 2018). They belong to the State (Farrell, 2010) and are able to use violence as a legitimate tool of power (Gray, 2011; Smith, 2008). Due to their specific features, the adoption of changes is a more delicate process than in other public sectors. Changes to military organizations are conditioned by the need to succeed in missions (Goldman and Andres, 1999; Farrell, 2005). As such, transformations are usually a reaction to the operating environment and actions of the adversary (Robertson, 2007). Combat and operations thus are the only way to evaluate the quality of techniques and procedures employed (Nielsen, 1999; Nagl, 2002).

Gradual change involves three transformation stages: improvisation (Brustlein, 2011), adaptation (Farrell, 2010; Smith, 2008) and innovation (Rodríguez Roca, 2016; Horowitz, 2010). Innovation has an impact on the doctrine, training, capabilities and organization of military forces, improving professional performance (Grissom, 2006). From another perspective, some authors point out that innovation leads to new uses of current technology and procedures (Angevine, 2005). This military change process can stem from different causes, such as external threats (Isaacson, Layne and Arquilla, 1999), and is conditioned by organizational culture and learning (Pierce, 2004). Change can also arise from the political level (Posen, 1984), due to the civil responsibility over the use of force (Janowitz, 1971; Huntington, 1957; Rapp, 2015). The fact that the Army belongs to the State requires a balance between civilian decision-makers and high-ranking officers (Andreski, 1971; Albright, 1980), in which personal relations can contribute to reducing or exacerbating internal frictions (Bienen, 1981). From an internal organizational perspective, other authors have highlighted the possibility of change from within the military. In this case, it may stem from higher decision-making positions (Rosen, 1991), emulation (Horowitz, 2010), the introduction of new technology (Van

Creveld, 1991; Mitchell, 2009), organizational learning (Davidson, 2010) or the accumulation of multiple adaptations in a bottom-up process (Haaland, 2016; Catignani, 2013).

The complexity of military change and its multilevel implications have led to the application of approaches based on culture to provide a holistic explanation of change determinants (Kier, 1995; Murray, 2002). Organizational culture is composed of common assumptions and shared meanings which coordinate thinking, feeling and action routines (Hong, 2009). Those collective meanings can be materialized in symbols and rituals (Gertz, 1973). They provide shared information understood only by members (Roberts, 1964) and are sometimes able to define the whole culture (Keesing, 1981). Organizational culture is complex and context-dependent (Clausen and Kragh, 2018), allowing collective values to define priorities among members and the organization (Jackson, 2001). Values provide functioning rules, guide individual attitudes and encourage group cohesion. Military culture is not only based on the transmission of social ideas and behaviours, but also on the specific methods and practices of a military group with a shared history (Kober, 2016). A unit ethos is built by collective perceptions, melting ideas and emotions and transforming a system of abstract values into a concrete, coherent and logical vision (Lomsky-Feder and Ben Ari, 2012). Military culture defines the possibilities of action in operations (Shamir, 2011), possibilities of change (Gallo, 2018), organizational learning (Marcus, 2014) and how transformations can or cannot arise from operational experience (Catignani, 2014).

Professionalization and international missions

Military change in the Spanish Army is conditioned by the simultaneous process of military deployments abroad and the professionalization of the Armed Forces with the abolition of conscription. This transformation of the military model is not a phenomenon that is exclusive to Spain; rather, it is a common trend in European states after the Cold War (Görner, 2015). Two facts can explain this process: firstly, the democratization of the former Eastern Bloc; and secondly, changes in the global security environment. Conflicts in the Balkans and Africa entailed operational and humanitarian challenges for which conscription armies were not trained (Kaldor, 1999). Indeed, conscript soldiers have a lack of training in the use of advanced capabilities and psychological preparation as they do not have time to go through professional training (Görner, 2015).

Conscription is based on a compulsory recruitment of citizens, which helps build a civic space since armies are the institution most closely identified with the State (Enloe, 1988). The

fact that the imposition falls on every citizen helps to erase social differences between regions in the same country, promoting a common language and a shared understanding of the State (Flynn, 2001). Recruitment enables a profound understanding of the reality of the Army, making people aware of the relationship between military service, citizenship and national identity (Görner, 2015). However, changes in the operating environment have led to Western armies to deploy abroad, producing a progressive professionalization of the military. This has contributed to a reduced role for the soldier-citizen, developing the military as a profession of arms (Lomsky-Feder and Sasson-Levy, 2018). The profession of arms is different from the civilian employment market as armies are created as a State instrument for war, with its members being ready to use force or lose their lives pursuing professional objectives when necessary (Esterhuysen, 2007). This dimension underscores the specific features of military culture and ethos, with its own values and characteristics oriented towards serving its society (Kober, 2016). As Esterhuysen points (2007), without this moral imperative of service, the organization and use of force could turn into an end itself and a destructive tool of power. This confirms the idea that the State not only controls authority and has a monopoly on violence, but also provides the military with a reason to exist. A profession of arms must be understood taking into account socio-cultural dimensions of its country. In Western societies, the values system has evolved into a post-heroic one (Luttwak, 1999; Ben-Shalom, 2018), which implies a lack of interest in military affairs and low tolerance for casualties in conflict. This makes recruitment difficult and spoils relations with civil society, increasing the civil-military gap (Görner, 2015).

Raising the visibility of military performance can offset the growing distance between society and armies. In the Spanish case, international deployments on humanitarian and stabilization operations have drawn attention to the utility of and need for military forces (García Cantalapiedra, 2014). At the same time as the operational tasks, deployments have helped raise awareness and shape Spanish public opinion about the social contribution in post-conflict areas. Up until the 1980s, the Spanish Army was composed of professional officers and conscripts recruited for about a year (Puell, 2009), with basic training being the main activity. Although this system had been in place since the 19th Century, it proved inefficient during the Moroccan War (1921-1927), leading to the creation of the Spanish Legion as the first volunteer and professional unit (López-Rodríguez, 2019). The conscription model was maintained over the following decades, with only a few volunteer units created, such as the Special Operations Groups or the Paratrooper Brigade. In those cases, service lasted about three years, but could

be extended. There was also the possibility of internal promotion, and training was more sophisticated than in regular military units.

The political and economic context of the 1980s required the full professionalization of the Spanish Army. A number of circumstances contributed to the suspension of conscription: firstly, social dissatisfaction with compulsory service which led to civil disobedience (Pérez-Miguel, 1994); and secondly, the military needed to modernize equipment, tactics, techniques and military procedures to fulfil NATO requirements in order to operate alongside allies such as the US, France or the UK. Furthermore, initial deployments in Iraqi Kurdistan (1991) and Bosnia (1992) evidenced the need for fully professional troops to operate in complex environments. Humanitarian, logistics and security functions were tasks conscription armies were not ready to perform. This combination of contextual factors accelerated professionalization, placing an emphasis on the role of organizational culture in assimilating and adapting to new circumstances, and marking the change from a conscription army to an expeditionary force able to be deployed anytime and anywhere.

METHODOLOGICAL APPROACH

A case study approach is used to determine the links among organizational change phenomena and to define their causes and effects (Yin, 1984; Szmolka and De Cueto, 2011). Due to the complexity of the analysis, a mixed-method approach has been used, combining semi-structured interviews with quantitative data. Triangulation seeks to offset bias and capture the richness of a phenomenon, helping ensure that the data compiled are representative (Mucchielli, 2001). Thus, in addition to analysing the evolution of the Spanish Army's international deployments, specific individual experiences have been studied to extract concepts and theoretical conclusions (Verd and Llozares, 2016). The quantitative data compiled refer to military activities carried out from 1989 to 2021, including Spanish UN peacekeeping missions, while the qualitative data from interviews are focused on international deployments from Iraqi Kurdistan in 1991 to Iraq in 2020.

Research strategy

Core category	Main categories	Theoretical categories	Subcategories
International experience as a determinant of military change	Sources of military change	Top-down drivers Bottom-up drivers Practical experience	Lessons Learned Perception of Change Adaptation and improvisation
	International experience	Records of operations	Operational scenarios Types of missions Functions performed
		Organizational culture	Organizational learning Expeditionary ethos Adaptation ability Cultural awareness

Source: Author

This study applies a research strategy of category analysis, with International Experience being a determinant of military change in Spanish Army. This core category is then disaggregated into sources of military change and international experience. In turn, they respectively give rise to theoretical categories: top-down and bottom-up drivers and practical experience; and military records and organizational culture. Subcategories have been developed via an inductive process from quantitative and qualitative data analysis.

Qualitative perspective: In-person interviews with Spanish servicemen

The interviews have been developed using a methodological approach based on Grounded Theory, which allows the researcher to determine and understand the dynamics of a complex process (Richardson and Kramer, 2006) such as military operations. Qualitative analysis has previously been used to research Western international deployments (Deschaux-Beaume, 2012; Soeter, Shields and Rietjens, 2014; Ruffa, 2017), as well as bottom-up military change processes (Catignani, 2013; Haaland, 2010). Furthermore, in Spain interviews and focus groups have been used to produce primary data to analyse military affairs (Durán, 2014; Durán and Avalos, 2013; Martínez et al., 2013; Durán et al., 2016). A systematic analysis of professional testimonies offers an understanding of the complexity of a phenomenon (Strauss and Corbin, 1994), building meaning from linguistic narratives (Franzosi, 1994) and contributing to its analysis by means of thematic labelling in categories (Lieblich et al., 1998).

Data were produced from 23 interviews conducted over different periods of time. Firstly, nine interviews were administered to members of Training and Doctrine Command of the

Spanish Army² (Granada, Spain) between May and June 2019 and later in October 2020. On the operative side, 13 interviews were conducted with members of the Third Regiment Don Juan de Austria of the Spanish Legion (Almería, Spain) in October 2019. Additionally, one member of the first deployment in Iraqi Kurdistan was interviewed in June 2019 (Madrid, Spain) to obtain information related to the evolution from the first mission abroad to the present. Snowball sampling was used (Biernacki and Waldorf, 1981; Sadler et al., 2010), which is considered particularly appropriate for hard-to-access groups. The military ranks of the active servicemen were Colonel (5), Lieutenant Colonel (4), Major (3), Captain (5) and NCO (6).

Rank	Military Units	
	Training and Doctrine Command	Spanish Legion
Colonel	4	1
Lieutenant Colonel	2	2
Major	3	-
Captain	-	5
<i>Brigada</i> ³	-	3
Sargento Primero	-	2
	9	13

Interviews were anonymous and assigned the code EP followed by the number of the interview. They were conducted in Spanish and recorded on an MP3. The average length was 50 minutes, with a total of 20 hours. They were transcribed using Word and analysed through constant comparison using the qualitative research software MAXQDA. Categories and subcategories were mixed.

Quantitative perspective: Data from records of Spanish Army operations

A database was built from the records of Spanish Army operations. In some cases, information from the official webpage of the Spanish Army was completed with data from the Spanish Ministry of Defence webpage. A total of 221 observations were obtained for the period 1989-2021, although it was not possible to obtain data from the Spanish operations in Macedonia related to the number of servicemen and functions performed. The data compiled were structured into general dimensions to facilitate the subsequent analysis. Thus, contextual dimensions were identified (country, region, international organization, entity of the mission, time frame and political party ruling the government), as well as operative dimensions

² *Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra* (MADOC) in Spanish Original.

³ Spanish NCO's ranks are used as denominations in English differs between armies. Both are equivalent to OR8 (*Brigada*) and OR-7 (*Sargento Primero*) according to NATO codification.

(functions performed, support unit, number of rotation), and organizational dimensions (main unit deployed, total servicemen deployed and upper unit deployed).

Dimensions

Contextual	Geographical (Country and region) Time frame International Organization Entity of mission Political party in government
Operative	Functions performed Support Unit Number of rotation
Organizational	Main unit deployed Total servicemen deployed Upper military unit deployed

The database provides detailed information regarding specific characteristics of the deployments. Since participants gave information from their personal experience, it was necessary to complete it with open-access data from the Spanish Army website. By compiling these data, the research contextualized the servicemen's narratives with respect to time, space, entity and political circumstances. The Spanish Legion was selected because it is the first unit to be deployed in most overseas military operations.

SPANISH ARMY: AN EXPEDITIONARY FORCE IN A GLOBAL WORLD

The first military deployments abroad were an organizational shock for the Spanish Army. Unlike other allied armies with previous experience in expeditionary operations, such as the French or the British, the Spanish Army was a conscription force with no operational experience since 1975 (EP03, EP09, EP11, EP21). Deployment in Iraqi Kurdistan represented a challenge due to the lack of training for humanitarian operations (EP08). Moreover, the first operations in Bosnia evidenced a lack of preparation in capabilities and procedures (EP01, EP12, EP15). Interviews show that Bosnia (1992-2007) and Kosovo (1999-2009) were a source of organizational learning, which increased exponentially during Iraq (2003-2004) and Afghanistan (2002-2015). Information provided by officers deployed in the Balkans, as well as those whose first experience was in Afghanistan points to improved capabilities (EP02, EP07, EP11, EP13, EP14, EP18), operational procedures (EP09, EP11, EP15) and professional awareness (EP01, EP07, EP09, EP19, EP21). All these elements help define an expeditionary ethos, a focus on training and situational awareness.

From peacekeepers to security force trainers

The data compiled show a homogeneous distribution of deployments as a function of the political party ruling Spanish government. In percentage terms, the distribution is the same for the People's Party and Socialist Party (48%), with the current coalition government responsible of 4.1% of operations as a continuance of former missions. Regarding the tendency of governments to participate in new missions, definitive conclusions cannot be drawn, due to the fact that most of them were part of international commitments. Except for the withdrawal of troops from Iraq in 2004 or the participation in Lebanon in 2006—both decisions driven by the Socialist Government in the first term of President Zapatero—no significant difference can be identified. Regarding the number of new deployments, the data for the People's Party Governments are similar (56.4%) to those of the Socialist Government (43.6%), with no new deployments abroad by the current government due to the use of the military within Spain as a response the Covid-19 pandemic.

The deployment of military observers on peacekeeping missions began in 1989, with officers sent to Africa and Central America as part of the UN peacekeeping operations. Of the regions where the Spanish Army has been deployed, the largest presence has been in the Balkans (29.9% of total operations), specifically Kosovo (10.9%) and Bosnia (16.7%). It also has relevant experience in the Middle East (22.6%), specifically in Iraq (6.8%) and Lebanon (15.4%). In Central Asia the main experience has been in Afghanistan (17.4%). Those three regional scenarios are very different from one other, with lengthy missions, implying the transformation of tactics, techniques and procedures. As such, the Spanish military has been able to gain organizational learning from mid-ranking personnel. Additionally, Africa is a relatively recent scenario, with deployments in Mali (7.7%), the CAR (5.9%) and the DRC (0.5%).

The Spanish Army has operated within the framework of international coalitions. The data analysis points to a predominance of NATO operations (53.8%) over UN peacekeeping missions (24%) and EU Training Missions (17.6%), and very few with OSCE (1.8%). Regarding the type of missions, most of them are stabilization (54.3%), including security activities and humanitarian aid, followed by Security Force Assistance (SFA) operations (28.9%). Other types of missions performed are assistance in natural disasters (2.3%), observation (5.4%) and deterrence in cooperation with allies (7.7%).

Identifying links between mission type and international organization, stabilization missions occur more often as part of NATO than with the UN (58.3% vs 35%). A similar pattern is observed with deterrence operations and the Afghanistan mission (100% with NATO). The evolution of the type of mission is interesting, as SFA operations are mostly conducted by the EU (69.9%) with deployments in Mali, CAR and Somalia to build capabilities for the host nations. Other SFA activities have taken place with NATO, especially in Iraq (Inherent Resolve), accounting for 30.4% of them. Peacekeeping-related activities have been organized by the UN (58.3%), some of them according to Chapter VII (UNPROFOR in Bosnia and MONUC in Congo), as well as under Chapter VI (UNIFIL in Lebanon). Other operations have been deployed with OSCE (33.3%), mainly in the first phases of the international experience while there is a minority deployed with EU (5.8%). The same happens with assistance in natural disasters, mainly being deployed with the UN (4 deployments) or in bilateral agreements (1 deployment in 1999 in Turkey).

In relation to the political party in government, the People's Party is more likely than the Socialist Party to participate in SFA operations (14.9% vs 4.1%), while the Socialist Party tends to be in power during stabilization operations (32.1% vs 21.3%). In terms of differences related to the participation with international organizations, the Socialist Party tends to participate more in UN missions (29.2% vs 18.9%), whereas there are no differences related to NATO operations (54.7% in both cases). Regarding EU Training Missions (EUTM), an increase in participation by the different governments can be observed: under Socialist governments, 13.2% of operations were EUTM; this figure increases under People's Party governments to 19.8%; and under the current coalition government, it represents 44.4% of total operations. In the case of the coalition government, the defence policy has been to continue previous missions with the UN (22.2%) and NATO (33.3%), the latter related to SFA in Afghanistan and deterrence activities in the Baltics and Turkey.

Accumulative experience: Humanitarian aid and combat operations

The huge variety of operations reflects the wide range of activities performed on deployment. Most were tailored to the specific characteristics of operational zones, changing as the missions evolved. Among the operations identified, the data analysis shows operational tasks with eventual use of force, SFA, deployment and withdrawal, humanitarian aid, stabilization activities and lastly, activities in support of allies.

Operational tasks

Operational tasks have been performed on most international missions. The data show the less relevant to be logistics support (1.98%), border control (5.16%), smuggling control (2.78%), convoy escort (6.35%), seizure of weapons (4.76%) and search for war criminals (5.33%). Those activities were mostly performed in Bosnia and Kosovo, under the mandate of NATO. Other operational tasks were performed mainly in Afghanistan, where the Spanish military conducted control area tasks with multinational contingents. As each country had been assigned a responsibility area, when Spanish troops were deployed in Bagdis (Afghanistan), the Army implemented Manoeuvre Forces (9.92%), which enable the organization to engage in combat actions. Additionally, reconnaissance and surveillance activities have been part of all operations (38.89%). Force protection activities have also been improved as missions and threats have evolved. This last task has become increasingly important during the SFA missions, where it plays a crucial role (17.46%), mainly in protecting military bases and trainers, implementing Guardian Angels to prevent green-on-blue threats.

Peacekeeping and Stabilization

Actions related to peacekeeping and stabilization have been the most varied of all the tasks. They have been adapted to the specific mission and international organization responsible for the deployment. The data analysis shows the importance of reinforcing local security forces (2.96%), IED deactivation (4.73%) and demining (2.96%). The Spanish military has also contributed by supervising prisoner exchanges in conflict zones (0.59%) and personal weapon seizure (3.55%). Apart from that, most of the activities have been linked to the monitoring of conflict zones, such as supervising peace agreements (23.08%) and ceasefires (20.12%). Specific observation activities include disarmament supervision (2.37%), combatant demobilization (2.96%) and foreign troops withdrawal from the host nation (1.18%). These activities have mostly been performed on UN missions, but the data also show some cases of election supervision on NATO operations in Bosnia and Afghanistan. In terms of traditional peacekeeping activities, the most relevant one is the constant presence of the Spanish Army in Lebanon as part of UNIFIL (21.89%), where the UN mandate prevents intervention activities along the Blue Line, and the Spanish Army acts only as an interim force.

Humanitarian aid

Since the first deployment in Iraqi Kurdistan in 1991, humanitarian aid has been a core activity in the Spanish Army's operations. As was pointed out in the interviews (EP08, 2019), paratroopers did not initially have any training on how to manage refugee camps or to provide

humanitarian aid. Thus, later experiences in the Balkans led to improved doctrine and operational procedures, with such tasks included in the regular training. This can be seen in the creation of civil-military cooperation (CIMIC) units, which were very active in Kosovo, and were later core units in Lebanon and Afghanistan (Durán and Ávalos, 2013). Quantitative data shows healthcare assistance to local populations (2.41%), the building of provisional hospitals (0.6%) and infrastructure reconstruction (0.6%). Once CIMIC had been formalized, those activities were included in the same category, representing a high percentage of total of activities performed (30.72%). In addition, the Spanish Army has contributed to humanitarian crisis management by administering refugee camps (1.2%), evacuating populations from war zones (1.8%) and supporting their subsequent resettlement in Bosnia and Kosovo (17.47%). This last task was especially relevant and often highlighted in the interviews, in which military officers stated that Spanish attitudes towards other cultures contributed to creating an environment of understanding between parties in the conflict (EP01, EP02, EP04, EP05, EP08, EP09). Regarding the way of providing humanitarian aid, Afghanistan operations entailed a centralization of activities, due to the implementation of Provincial Reconstruction Teams, which operated at the same time as CIMIC, humanitarian aid and educational activities (13.86%).

Security Force Assistance

In addition to the limits and instructions from the international organization responsible for the deployment, SFA activities have been shaped by the needs of the host nations. Depending on the nation's capabilities, operational needs and characteristics of the adversary, the Spanish Army has carried out SFA tasks with missions adapted to local needs. Operating environments in host nations have been defined by the presence of non-state actors using irregular or hybrid tactics (Spanish Army, 2018). Early SFA were conducted in Afghanistan, aimed at training Afghan recruits to take on the Taliban insurgency, with later training provided to Iraqis focused on counteracting hybrid adversaries such as Daesh in Iraq (EP01, EP13, EP14) and Jama'at Nasr al-Islam wal Muslimin in Mali (Mora-Tebas, 2019; DSN, 2020). Malian training missions combined training to fight hybrid threats and irregular militias, while in the CAR they were focused on providing training against Seleka and Balaka guerrilla groups.

Specific features of SFA require the deployment of specialist trainers in a huge range of military affairs. The approach to Afghanistan activities involved training and mentoring security forces based on a strategy of progressive independence (11.68%). However, in Iraq,

the focus was on training infantry brigades (10.08%) and special operations forces (8.53%) to contribute to the formation of a regular army. The Central African Republic mission has been focused on advising (8.53%) and special operations training (6.2%), while Spanish trainers provide military courses. In contrast with the specific tasks performed in those cases, Mali has involved a wider range of training tasks. The data analysis points to special operations training (12.4%), artillery training (15.5%) and light-armoured vehicles training (8.53%), each performed by specialized Spanish military units. As it is the most recent deployment, SFA doctrine and tactics have been improved by drawing on the lessons learned in Afghanistan and Iraq.

Deterrence

This kind of mission is relatively new for the Spanish Army within the framework of NATO commitments. Most deterrence operations are performed in Turkey and Latvia (33.3%), with Spain contributing Patriot Missiles in Turkey (17.65%) and battle tanks in Latvia (15.69%). Both operations are carried out by units which have not traditionally had a core role in stabilization or peacekeeping operations, such as armoured infantry or artillery units (EP02, EP22). They played a limited role in Bosnia, Kosovo and Afghanistan, not performing their specific tasks. These activities are a chance to fulfil political commitments with NATO allies, as well as providing an opportunity to act in international operations performing their specific tasks, which are closer to conventional than to irregular warfare. In organizational terms, these NATO activities enable the inclusion of artillery and armoured infantry in the international missions, boosting their organizational learning and bringing their experience up to the level of light infantry units such as the Spanish Legion or Paratrooper Brigade, which have a greater presence in operations.

Deployment and withdrawal

The data also provide relevant information about specific operations related to the deployment and withdrawal of Spanish troops in conflict zones. Both activities are focused on logistics, an important but sometimes under-analysed activity in military operations. Logistics have been improved from the first deployments in Bosnia to the current operations (EP02); since Bosnia, the first and the last rotation of each mission has focused on this task. Withdrawals have been the most complex activities, especially in scenarios where the Spanish military has been deployed for a longer period, such as Bosnia or Kosovo. In Iraq in 2004, there was a reinforcement of 1000 Spanish Legion troops to protect withdrawal as it happened during a

conflict, meaning force protection was more complex than in post-mission contexts in the Balkans. The tasks performed include the dismantlement of military bases (16.67%), pick-up and shipment of materials material pickup to Spain (16.67%), troops withdrawal (16.67%) and transportation (16.67%). In contrast, deployments have required less logistics, as there have been allies deployed in operational zones, such as in Kosovo or Iraq. Specifically in Afghanistan, there were three rotations of deployment support composed of military engineer units due to the lack of infrastructure in the country in 2002. SFA missions, on the other hand, have involved the design and building of training centres (8.33%), communication and signal centres (4.17%) and transmission installation (12.5%), as was the case in Mali and CAR.

Effects of international operations on the Spanish Army's organizational culture

International deployments have not only constituted a significant input in the Spanish Army's process of modernization, but they have also shaped its organizational culture. Regarding its cultural transformation, four core elements have been identified. Operational experience has provided relevant organizational knowledge, which has fostered the adaptation and resilience of Spanish servicemen and servicewoman. An expeditionary culture has been built, which underlines the importance of training and full-availability. The variety of scenarios and actors involved in operational experience has also contributed to heightened cultural awareness in the Spanish military. These key factors have helped to create not only an expeditionary culture, but also to raise awareness of its function as an agent of peace and stability in conflict zones.

Organizational learning

Practical experience in operations contributes to an exponential increase in organizational learning (Davidson, 2010; Brustlein, 2011; Horowitz, 2010). In the Spanish case study, this learning occurs between different missions as well as between the different rotations that make up each mission. Lessons learned process is developed by MADOC from the periodical reports from operations zone. In addition to information provided from units deployed, it is common to organize post-mission seminars with members of different units to identify relevant dimensions for doctrinal transformation. Officers and liaison officers from allied armies are usually invited to increase the information exchange. On the procedural level, each unit produces its own organizational knowledge according to the application of specific procedures in concrete circumstances. This implies that the first units deployed must be able to transmit substantial knowledge to the following ones. Sequences of deployment tend to be similar, with the first units deployed being Spanish Legion (20.5%) and Paratrooper Brigade (5.1%), except

on deterrence operations and in Afghanistan. Both main units are usually selected due to their multi-functional nature, unit ethos and organizational culture. These are the main units deployed, along with members from other regiments with specific purposes, such as engineers, medical support, logistics or helicopters-forces.

Many lessons were learned from the first missions in the Balkans (EP02), especially regarding the adaption of Spanish procedures to NATO standards, cultural interactions and logistics. The latter has improved substantially over the decades, generating relevant organizational knowledge to enhance living conditions for troops abroad and the quality of professional performance. Nevertheless, the Afghan experience led to a more significant change (EP02, EP09, EP11, EP13, EP15, EP18, EP19, EP21). Geographical and operational scenarios were entirely different, as there was an active and experienced Taliban insurgency (EP01, EP09, EP11, EP13). Taliban activities were evolving as Spanish troops modified their procedures (EP01, EP02, EP11, EP15), leading to an active and constant learning process, which offered substantial lessons in combat procedures and tactics (EP10, EP11, EP13, EP18, EP20) and material acquisition (EP02, EP11, EP13, EP21).

“Afghanistan was a laboratory for the units deployed as manoeuvre battalions. A laboratory in the sense that you operate in a zone, a responsibility area with an insurgency. An insurgency that had spent years fighting (He laughs) since the Russians until now, and which had procedures for constant improvement. That was when the infamous IED appeared, the Improvised Explosive Device⁴. For us it was a constant fight in which they improved their procedures and we improved ours in response to theirs. It happened with the armour on our vehicles, the shooting systems of weapons on vehicles, so... The Spanish Army progressed a lot, and for the better, during the time we were in Afghanistan (EP11, 2019)”.

While Afghanistan enabled the acquisition of substantial knowledge for light infantry units, new missions are creating organizational learning in other, less experienced units abroad. As mentioned for deterrence operations, this is the first time that full armoured and artillery units are being deployed abroad to perform their own tasks (EP02, EP22). Neither Turkey nor Latvia involve combat operations, but they allow exercises to be carried out and drills with allies in a real-world environment outside of Spain. This fosters knowledge acquisition that had previously been lacking in international deployments. When talking about the possibilities of improvement in operations, EP22 was asked about why he considered it possible to acquire knowledge while abroad:

⁴ Originally in English

“It’s so easy. That’s why you are there for six months, without family, without weekends, with nothing else to do except for thinking about what you are doing there. With the experience of other allied armies which are there with you, and with the possibility of using the training camp and ammunition. So that’s done (EP22 explains how to improve a specific procedure). There wasn’t limited ammunition and you could do several exercises of how to do it and compare results. So the first one was done using the Spanish procedure; then came the Germans, who had another one. Then came the Americans, who had another procedure... They did it again using the others’ procedure and said “Look, we can use this from them, we’re gonna practice it”. “That’s true, it is faster” (...) When you are on mission, six months *full time*⁵, just thinking about it, you get lots of experience and a huge amount of outputs (EP22, 2020)”.

The information provided by EP22 enables an analysis of elements common to other military experiences, as it gives a specific example related to Latvia. As it is the first armoured mission, it is important to take into account that the learning curve is steeper than in stabilization operations. The example provided underscores the relevance of comparing the procedure applied by the Spanish with that of other allies, which is one of the sources of military change (Horowitz, 2010). Participation in multinational coalitions also allows improvement in cohesion and interoperability in NATO missions (EP01, EP02, EP03, EP04, EP06, EP07, EP15, EP22), which has been a constant element since non-linear operations in the Balkans and now provides new possibilities for learning about conventional warfare.

Adaptative and resilient

As international operations were still a novelty, most of the activities performed during Iraqi Kurdistan mission in 1991 had a substantial component of adaptation (EP08). The same was pointed out with respect to Bosnia deployments in 1992 and 1993 (EP09, EP12, EP22), when the Spanish military was still unfamiliar with the capabilities required in operations zone during different seasonal and contextual situations (EP12, EP22). Both missions are interesting examples: although the experience in Iraqi Kurdistan was brief and did not involve combat situations, in Bosnia there were several armed confrontations with non-state actors and different contextual situations for which Spanish military was unprepared.

“Yes, procedure evolves. Obviously. I mean, when we usually prepare for a mission, we prepare ourselves for some specific tasks. We get ready, we carry out evaluations about responsibilities, and we get an evaluation and certification that we are sufficiently prepared for those commitments, but the situation evolves. And when that happens, you must be open-minded to change your procedures to adapt them to the new scenario that you are facing (...) So, when we went to Bosnia in 1993, we weren’t ready to be shot at. And they shot at us everywhere. We weren’t ready for casualties, and we had 11. We weren’t ready to drive in mountains, in snow, at -15°C, and we did it. We had to evolve our procedures depending on the situation we encountered (EP22, 2020)”.

⁵ Originally in English

As stated in the extract from the interview, adaptation has been a key element in the change processes stemming from the first operations in Bosnia and Kosovo. It has usually taken place in low-ranking levels of command and in the first units deployed. The reason for this is that, without completing a full cycle of deployment, it is not possible to know all the operational circumstances that can arise (EP12). This was mentioned with respect to the weather and adversary activities. Interviewees belonging to the Spanish Legion all referred to adaptation in their testimonies, as it was the unit responsible for starting most missions (34.8% overall). Adaptations are cumulative, periodic and always linked to the original procedure. They are most commonly implemented by NCOs, Second Lieutenants and First Lieutenants, and most are shaped by combat and extreme situations requiring flexibility.

Although this research initially indicated a greater tendency for adaptation in Bosnia and Afghanistan, further analysis showed that adaptation was related to rank and not to specific operations. Qualitative data analysis showed that those in the rank of Colonel made reference to adaptations in Bosnia, while Captains and Majors referred to Afghanistan. In the case of NCOs, they played a role in adaptation due to their close contact with military operations. Since the early professional stages of the Spanish Army, this process of cumulative adaptations has not only contributed to improving procedures and creating new doctrine, but it has also generated a flexible and open-minded culture, with a focus on creativity to find solutions to unexpected problems.

Expeditionary culture

According to the interviews, military officers have observed a progressive evolution of professional mentality, eventually creating an expeditionary culture (EP06, EP09). It is defined by the importance of technical training and servicemen's awareness (EP09, EP21), seeking to reinforce individual initiative to be able to act in extreme situations, anywhere and at any time (EP07, EP08, EP11, EP17, EP18, EP19). The generation of this expeditionary culture is explained by the ability to plan overseas missions, operate in coordination with allies and tackle operational challenges. Having an Army that is ready to deploy in operations, as well as provide military units to achieve mid- and short-term objectives (EP21), helps to raise the visibility of the military as tool of humanitarian aid and peacekeeping (EP09, EP15). The same can be said of the professionalization of the Army, which has fostered a sense of belonging, an organizational ethos and excellent professional skills (EP01, EP03, EP04, EP07, EP21, EP22).

“It is said in the Army that international missions have contributed to the professionalization of the Armed Forces, and they have also heightened the awareness of all servicemen, not just a few, all members, of the need to be constantly ready to be deployed anytime and anywhere. That’s why, maybe one as consequence of the other, on the one hand a better and bigger professionalization of the Armed Forces, and on the other hand, an internal awareness of Armed Forces members that there’s a real need to be ready at any moment and place (EP07, 2019)”.

Expeditionary culture was first developed in Bosnia and Kosovo, but it was not until Afghanistan when it became firmly established (EP11, EP13, EP18, EP19, EP21, EP22). Interviewees highlighted the chance of suffering attacks by adversaries and being involved in combat operations as a key factor. Comparing the different missions, while it is true that Bosnia and Kosovo deployments involved combat actions, they were isolated, reactive events, not planned operations (EP09, EP22).

“Why has all this changed? As soon as the shooting starts, mindsets change. And as shots were fired when we went to Afghanistan in 2012, everyone’s mindset fully changed. You already did rotations with other units and you saw that everyone had... They had changed their way of thinking from what we did before to what we’re doing now (EP19, 2019)”.

Servicemen changed their way of thinking after absorbing the fact that Afghanistan would involve a significant combat component. It was a relevant factor because it influenced not only humanitarian aid or CIMIC activities, but also the physical safety of the troops. The threat of suffering casualties helped reinforce the expeditionary culture, providing servicemen with a fuller understanding than they had previously had, when they were not ready for combat operations. That in turn reinforced the relevance of training—operational as well as psychological—to be able to deal with the tensions linked to the operational knowledge, technological skills and resilience needed to operate in isolated environments, as was the case in Afghanistan. That experience fostered cohesion and improved relationships with other cultures, with training focused on further developing language and relational dimensions.

Cultural awareness: Local actors and civilian organizations

One of the most interesting dimensions has been the heightened cultural awareness among the military organization’s members (EP01, EP02, EP05, EP07, EP09, EP15). This transformation has come about through the need to operate with several actors, rather than the Spanish Army’s units acting alone in an operations zone. To this point, the first operational perspective to be taken into account is the full integration in multinational structures with allied militaries (EP02, EP04, EP06, EP15). Combined operations with allied armies has been a constant in operations as well as in exercises carried out in Spain (EP01, EP02, EP04, EP07, EP09, EP10, EP19, EP20, EP22). In addition to being a source of organizational training, it has allowed the Spanish Army

to get to know other military cultures, opening up a two-way process in which Spaniards can learn and also inform allies about operational procedures (EP08, EP11, EP22).

A second factor that has helped foment cultural awareness has been the interaction with local cultures in multiple scenarios (Durán and Ávalos, 2013). Specifically, in fragmented contexts such as the Balkans or the Middle East, Spanish servicemen have had close contacts with people from a wide variety of ethnic and religious backgrounds, sometimes acting as mediators in conflicts (EP01, EP02, EP04, EP05, EP07, EP08). Language differences have required the inclusion of interpreters in the military units (EP04, EP07, EP10, EP11, EP12, EP17, EP20), who were sometimes hired in Spain (EP09, EP12, EP20, EP22) but other times in the country of deployment (Ruiz Rosendo and Persaud, 2016). In other cases, such as in the Balkans, some of the interpreters had previously been assisted by the Spanish troops (EP12, EP19). That contributed to deeper relationships with the local population, which added to the Mediterranean social ties with the Spaniards, leading to better cultural awareness and accomplishment of mission tasks. Strong relationships with locals were also a factor in stabilization operations in Kurdistan (EP08), Bosnia (EP01, EP02, EP04, EP09, EP15, EP22), Kosovo (EP02, EP16, EP20), Lebanon (EP02, EP19) and Afghanistan (EP11, EP13, EP18). It should also be taken into account that SFA operations in Iraq involved a high degree of interaction with Iraqi soldiers during training programmes, establishing informal relationships that helped improve the training process (EP13, EP14, EP19, EP21, EP22).

“For example, when we went to Iraq. When we trained a battalion, I usually had 12 men to train a full battalion. So these 12 men were protected by a security platoon. During the morning break, my 12 men drank coffee with the Iraqis. And they went there, drank their coffee and interacted with them... Other armies kept all their security measures in place, and maintained the distances... They didn't develop that interaction, that high level of interaction. So trust between them (Iraqis and non-Spanish trainers) was lower. It was much lower. So they weren't able to achieve the same objectives as us (EP22, 2020)”.

Just as these different scenarios have provided a more in-depth knowledge about other cultures, they have also involved relationships with civilian organizations. As most of the missions have included humanitarian aid, this has sometimes entailed working with public agencies such as UNHCR or AECID, as well as private ones such as the Spanish Red Cross or Caritas (Durán and Ávalos, 2016; Durán et al, 2016). That interaction has helped build another two-way experience in which the Spanish Army has developed an increased awareness of international cooperation, while at the same time making itself known to a civilian sector, namely development cooperation. Thanks to CIMIC activities, the Spanish military has been

able to raise the visibility of its actions and demonstrate its organizational ability to learn and adapt.

CONCLUSIONS

International deployments have simultaneously provided a process of professionalization for the Spanish Armed Forces. Operating abroad has led to an improvement in military capabilities, and to the creation of new procedures and doctrine to take on changing missions. The expeditionary experience has allowed the Army to put into practice real tasks, carried out not just in military exercises, but in operational zones. At the same time, this has raised awareness in the Spanish and foreign media of the activities performed. The experience has not been exclusively linked to combat: humanitarian aid has also been a relevant dimension, focused on improving quality of life in post-conflict areas, and contributing to stabilization and peace in highly fragmented contexts such as the Balkans in the 1990s.

Quantitative data has shown a progressive evolution of Spanish participation in overseas missions. Activities were begun as observers, followed by a lengthy period engaged in stabilization in Bosnia and Kosovo. This in turn was followed by the full experience in Afghanistan, where the Spanish Army was simultaneously focused on stabilization, combat and training operations. It is currently participating in SFA missions in Middle East and Africa. All together, it has gained multiple experiences acting under NATO, UN and EU mandates, with the latter focused on building capabilities in allied countries. The experience abroad has not been interrupted by changes in government, except for the case of Iraq in 2004 and the Lebanon deployment in 2007.

The multiple scenarios and tasks performed have led to an increase in organizational experience in stabilization and humanitarian missions. Spanish forces have been able to act as mediators in the Balkans and also currently in Lebanon. Combat experiences are also worth noting, as further organizational knowledge has been acquired after Afghanistan. Cumulative experience has led to a generation of officers with combat experience, which currently allows them to be trainers in the framework of SFA missions. Organizational change can be observed in the improvement of capabilities, which along with the professionalization of the Spanish Army, has increased its sophistication. The improvements in force protection, patrolling, convoys and bases should be taken into account, as well as trainers protection in SFA. All this has led to an increase organizational learning, creating a line of transmission between the officers deployed in Bosnia and those deployed in Afghanistan.

In addition to visible changes in the organization, procedures and doctrine of the Spanish Army, there has been a relevant cultural change. The Army has been professionalized, developing its adaptation and resilience, which in turn has created a command based on flexibility and free initiative within the framework of the mission's objectives. As such, it does not adhere so strictly to standard procedures and can readily react to unexpected circumstances. Participation in international missions has provided Spanish servicemen with an expeditionary mindset which reinforces their training and preparation for deployment anywhere and at any moment. Linked to these organizational culture features, international experience has contributed to raising cultural awareness in the Spanish Army. This is further enhanced by Spaniards' social attitudes, as they have a tendency to engage in personal interactions, direct dealings and to build solid relationships with people from other cultures. In addition to facilitating humanitarian aid and operational performance, most of the cultural interactions have taken place on informal levels of operations, so they were not defined by standard procedures.

Regarding recommendations for policy-making, this research reveals the relevance for the Spanish Army of participating in missions with high levels of complexity. Its importance can be seen in the impact of the Afghan experience in terms of improving the military organization and enhancing the humanitarian performance. The role of the military has not been limited to combat and stabilization activities: the activities of the Spanish Army have helped safeguard healthcare and educational initiatives, and build infrastructure in undeveloped areas. This underlines the relevance of civil-military cooperation, as the symbiotic relationship between the two sectors has contributed to improving the quality of life of local populations. Participation in international missions should help to raise the visibility of the Spanish Army's role abroad, as a soft-power agent and peacekeeping actor. Related to the positive outcomes of training operations in Iraq, where Iraqi soldiers trained by Spanish servicemen were able to defeat Daesh, SFA missions should be reinforced. The ability of Spanish trainers to help develop host nations' security should be strengthened, allowing these countries to generate their own security capabilities and thus tackle internal threats. Despite the relevance of SFA operations, it is essential for trainers and advisors to have practical experience in combat and operations. Trainers' previous experiences are crucial to be able to properly advise and train local militaries and guarantee that host nations can take on their own security challenges by themselves.

THE SPANISH ARMY IN SECURITY FORCE ASSISTANCE: LESSONS LEARNED IN IRAQ

Guillermo López-Rodríguez

Universidad de Granada

Abstract

Organizational learning is a relevant source of military change and operational performance. This article analyzes the lessons learned by the Spanish Army in the Security Force Assistance (SFA) Operation in Iraq between 2015 and 2020. The research uses primary data from 22 personal interviews conducted with Spanish officers and NCOs, as well as secondary data sourced from a database containing the Spanish Army's online mission register. The results identify the scenarios and activities performed in SFA operations, as well as the main lessons learned by the Spanish Army in Iraq. The two main lessons are the prevention of internal attacks and the relevance of awareness of cultural dimensions to improve training processes. Conclusions can be extrapolated to other European armies, providing policy recommendations for training local forces in SFA operations.

Key Words: *Organizational Learning, military change, Spanish Army, Security Force Assistance*

INTRODUCTION

Armies' operational experience provides military organizations with a practical knowledge that contributes to improve doctrine and procedures (Nagl, 2002; Davidson, 2010). Due to the transformation of the security environment after the Cold War, Western Armies' organizational learning was mostly limited to the lessons learned from participating in expeditionary operations (Raitasalo, 2014; Doeser and Eidenfalk, 2019). The Spanish Army has been also affected by this global context, having improved its operability and materials (Colom-Piella, 2016). The deployments and professionalization of its armed forces has brought about a qualitative evolution, from being one the weakest members of NATO (Bento-Soares, 1984) to being an expeditionary force able to learn from experience (López-Rodríguez, 2022).

Spain has conducted missions since 1991, providing humanitarian aid and stabilising conflict areas in the Balkans, Middle East and Afghanistan (García-Cantalapiedra, 2014; Martínez et al., 2013; Durán and Ávalos, 2013; Durán et al., 2016). Of all the different international deployments, Security Force Assistance (SFA) missions are currently the most common. However, the Spanish Army began to train and mentor local forces in 2008, due to a change of strategy in Afghanistan. From that year on, the Spanish government made a greater contribution to improving local security standards in Afghanistan and later in Africa, within the framework of the European Union Training Missions (EUTM), and also in Iraq in 2015. By conducting SFA operations with allies such as the US, the UK, France, Portugal and Italy, the Spanish Army has been able to learn from their knowledge and to exchange best practices (López-Rodríguez, 2022b).

This research focuses on how the Spanish Army has learned from its experience in SFA. Due to the scarcity of the literature on this topic (Mariano-Perez, 2014; Fernandez de la Cigoña, 2014), the study provides primary data from 22 personal interviews. Specifically, this research analyzes Spanish participation in Operation Inherent Resolve in Iraq (2015-2020). The analysis focuses on (1) the Spanish participation and tasks performed in SFA operations, (2) functions and tasks performed in SFA in Iraq and (3) how the deployment in Iraq has contributed to the Spanish Army's organizational learning.

The main lessons learned from the experience in Iraq are directly related to Force Protection and cultural aspects. On the one hand, the results point to the improvement in protection procedures aimed at preventing internal attacks from Iraqi trainees. On the other hand, two

cultural dimensions have been identified as relevant aspects for organizational learning. This study identifies both organizational culture and cultural awareness as key elements in military performance. The interviewees noted that Spanish servicemen's previous experiences and organizational culture can help to strike a balance between Force Protection and cultural awareness.

The article is structured around an approach to organizational learning as a source of military change. Since SFA has been selected as a case study, the theoretical approach also focuses on a comparative analysis of NATO's and the Spanish Army's doctrine. This doctrinal and theoretical framework underpins the research strategy and has been used to identify categories of analysis. Regarding the discussion of the results, a first section describes the Spanish Army's general experience in SFA, a second section focuses on the Iraq case, and lastly, a third section reflects on the lessons learned from the experience. The article concludes with a summary of the results, followed by policy recommendations and a consideration of future research avenues opened up by this study.

SCIENTIFIC LITERATURE REVIEW

Organizational Learning and Security Force Assistance

The academic literature has identified a wide variety of sources of military change. While early studies focused on top-down processes from a political level (Posen, 1984) and from within the military organisation (Rosen, 1991), later research revealed more subtle sources. These later studies addressed other relevant sources of transformation such as emulation of other armies (Horowitz, 2010; Adamsky and Bjerga, 2010), introduction of new technologies (Van Creveld, 1991) or cultural dimensions (Farrell and Terriff, 2002; Kier, 1995; Murray, 2002). Related to cultural factors, some authors have noted their cross-sectional nature when driving bottom-up change (Grissom, 2006; Haaland, 2016; Catignani, 2013) and also how organizational culture shapes organizational learning (Davidson, 2010; Nagl, 2002).

Organizational learning is a key factor in change processes as it provides an ability to analyze the operating environment and react to unpredicted situations (Alas and Shafiri, 2010). Organizational learning is shaped by the organizational culture, as it defines how learning happens, demonstrating a symbiotic relationship between the two dimensions (Catignani, 2014; Kober, 2015). Culture is a cornerstone of cognition and interpretation frameworks, enabling or preventing an environment for learning and feedback (Liao et al., 2011). Organizational learning is inherent to collective history and internal context, while at the same time being

complex to duplicate, imitate or transfer (Pérez-Lopez et al., 2015). It is a complex process, created from personal experiences transmitted to other community members, firstly in an informal way and later through institutionalisation (Hsu, 2007; Brockman, 2013).

Organizational learning is a process that lies between equilibrium and change. As Cayla (2008) asserts, an evolutionary perspective is needed to clearly identify the improvement to be achieved and the process involved in doing so. At the same time, learning requires continuity to allow an organisation's members to understand the ends, means and objectives and thus establish a distinction between real learning and random change. To this end, learning requires a systematic and structured process, composed of rules and organizational pedagogy. Among the elements that influence learning, Busch and Hostetter (2009) point to leadership and the chain of command as core to establishing a learning-oriented culture. Furthermore, a change management process involving self-criticism and reflexivity is needed to foster organizational learning. These authors note that excessive institutionalisation or procedures can inhibit learning, hampering reflexivity and the diffusion of lessons learned. It can also lead to a lack of organizational memory and an overly homogenised organizational composition, which can prevent the evolution of learning.

In his analysis of organizational learning in military organisations during operational experiences, Catignani (2014) identifies two levels of learning. Firstly, he points to high-level learning, which happens when the institution itself reorients its operating procedures after detecting organizational mistakes. This involves long-term planning beyond the identification of immediate needs. Due to the rarity of this phenomenon, which more commonly occurs after strategic shocks (Nielsen, 1999; Nagl, 2002; Davidson, 2010), the author argues that low-level learning is more typical. Catignani (2014) views the latter as an equivalent process to adaptation (Farrell, 2005; Brustlein, 2011), which implies changes in routines within the framework of pre-established processes. Low-level learning leads to the correction of mistakes in the procedural system, in systems of belief or in attitudes towards military duty. He asserts that this kind of learning can be found in operational situations, in which tacit knowledge accumulates through personal experiences and is amplified by informal diffusion. Despite its immediate utility, the organizational knowledge produced is focused on the short term and has a localised impact rather than influencing the whole organisation.

Security Force Assistance from a comparative perspective

SFA operations are activities conducted by states to contribute to building security capabilities in allied states (Ansorg, 2017; Bellamy, 2003; Abrahamsen, 2016). This type of operations are performed by an external actor to train and equip armed units to reinforce their operability (Rolandsen et al, 2021). Since 9/11, SFA operations have been used to combat terrorism without deploying big military contingents (Wilén, 2021), seeking to improve security in the global south, as well as to increase their influence in regional scenarios (Rolandsen et al, 2021). SFA outcomes are highly difficult to be seized, as in some cases it has increased the host nation's stability but in other it has not succeed (Marsh and Rolandsen, 2021).

Armies' participation in this kind of military operation is not only an input for organizational learning, but also demonstrates an ability to transmit knowledge from their own experience to local forces (Ladwig, 2003; Donais, 2018). Definitions of the aim and scope of an SFA are set out in Army doctrine, with NATO members having both a common doctrine defined by the Alliance and one for each Army. NATO's SFA doctrine AJP 3-16 asserts that SFA is developed within the framework of Security Sector Reform, which is an operation designed to transform a host nation's defence organisations into a stable environment (NATO, 2016). At the same time, NATO doctrine differentiates between military assistance and SFA, with the former being focused on a more informal approach to training Special Operations Forces (NATO, 2016).

In the Spanish Army's doctrine, SFA is an activity that forms part of Spanish National Security Strategy, which seeks to reinforce defence and security capabilities in the Advanced Border in Sahel and the Middle East (DSN, 2013; 2017). Based on NATO's definition, SFA requires a request for assistance from the host nation, as well as a long-term political and economic commitment and planning at all operational levels (Spanish Army, 2017). In line with NATO's definition, SFA activities lie within stabilisation operations and Security Sector Reform, but Spanish doctrine shows more notable differences with respect to military assistance. For the Spanish Army, Military Assistance is an undercover type of operation, with a core role played by Special Operations, and it does not require a request from the host nation to be conducted (Spanish Army, 2017). According to Spanish doctrine, SFA contributes to reinforcing the host nation's legitimacy, focusing on its transition to self-sufficiency.

NATO doctrine (2016) states that SFA is applicable to all activities related to improving or supporting local forces and associated institutions. SFA should be planned and conducted with a comprehensive approach, integrating all civilian and military actors involved. To reinforce the host nation's legitimacy, an understanding of the operating environment and local forces is

required, as well as a deep awareness of local culture to avoid misunderstandings between the parties involved. NATO doctrine underlines the need for cultural awareness to avoid conflictive interactions that can damage trust and lead to internal threats such as “green on blue” attacks. This kind of threat refers not only to attacks by trainees, but also by contracted personnel in military bases. It was a critical threat in the Operational Mentor and Liaison Teams (OMLTs) in Afghanistan but is also a possibility across the whole SFA spectrum. While it is mentioned in NATO doctrine, Spanish doctrine dedicates an entire Appendix to internal threats (Appendix A) and to how to counteract them through Force Protection (Appendix B). Although NATO doctrine refers to both, the Spanish Army’s doctrine delves deeper into Force Protection protocols and those against green on blue attacks. However, the doctrine does not establish fully detailed procedures, which are specific to each military unit.

In line with NATO doctrine, that of the Spanish Army includes in the first chapters conceptual definitions and assistance activities (Force Generation, Organising, Capacity Building, Training, Advising, Mentoring and Cooperating). From there, the planning process is defined, highlighting the importance of respecting the organizational dependence of trainers’ units, as well as explaining the operational structure depending on the activities to perform. There is also an emphasis on the relevance of feedback on lessons learned. The Spanish Army doctrine focuses on training and operational employment, introducing all preparation phases and the execution of function (Security, Training, Advising, Assistance and Interpreters). Unlike NATO doctrine, the Spanish Army defines the specific doctrine for SFA, following different combat functions and defining the basis for procedures in Command, Intelligence, Manoeuvres, Force Protection, Fire Support and Logistics (Spanish Army, 2017).

Spanish Army has conducted SFA operations in conflict contexts, being the most relevant the deployment in Iraq. The outbreak of the Syrian civil war saw the proliferation of a large number of violent non-state actors in the country (Alvarez-Ossorio, 2016). Among the different armed groups, Islamic State was a jihadist group with a defined expansionist agenda in the Middle East. After several victories won in Syria against military forces, it began a cruel offensive in Northern Iraq. The increase in its manpower, military material and social support, in addition to an extensive use of propaganda, allowed it to conquer and control Tikrit, Samarra and Mosul, where Islamic State established its operations centre (Paasche and Gunter, 2016).

It consolidated its power through terrorist actions, wielding hybrid strategies against Iraqi forces, and securing effective territorial control. Due to the unstable situation, the Iraqi

government requested the support of the international community via the UN. The political agreement reached by the main UN members led to resolution 2170/2014, allowing the use of military means to defeat Daesh in Iraq. After the UN resolution, NATO decided in the 2014 Wales Summit to create an international coalition against terrorism. It comprises more than 60 countries, and is headed up by the United States. Spain is one of the members, and contributed to defeating Daesh in Iraq through Operation Inherent Resolve (Spanish Ministry of Defence, 2021).

Due to the complexity of the conflict, Inherent Resolve has several areas of action. The main ones are stopping flows of foreign fighters, cutting off flows of money to Daesh, the provision of humanitarian aid to Iraqi civilians to delegitimise Daesh, and direct military intervention (Spanish Ministry of Defence, 2021). In addition to strategic bombing and joint operations with local forces, the military operation also involved SFA (Enstad, 2020). As in other cases, when local forces are not able to fight internal threats, foreign support to security forces is required (Ladwig, 2003). In 2015, Iraqi forces required proficient training to be able to successfully conduct operations against Daesh, preventing the defection of troops and reinforcing the national security system (EP09, EP22). In this context, Spain's deployment in Inherent Resolve contributed to the generation, training and capacity building of local security forces.

METHOD AND TECHNIQUES

This research uses a qualitative approach to analyze the Spanish deployment in Iraq during the period 2015-2020. As in previous research about the Spanish Army (López-Rodríguez, 2022), 22 face-to-face interviews were conducted with Spanish servicemen between 2019 and 2021. A total of 13 members of the Spanish Legion (Almeria, Spain) contributed to this research, providing information about the military deployment in Iraq, while 9 officers of the Training and Doctrine Command (Granada, Spain) provided the doctrinal perspective of how the Spanish Army develops the Lesson Learned process after SFA operations. The profile of participants was diverse, including officers as Colonel (4), Lt Colonel (5), Major (3), Captain (5) and NCO (5). Regarding their international experience, most of them have 4 or more deployments (11), between 1 and 3 (9), being few those not deployed abroad (2).

The interviews were developed in the frame of a research project about military change in the Spanish Army. They were semi-structured, as the research required flexibility to produce primary data due to the lack of scientific literature. The researcher posed general questions as "How has the Spanish Army changed after the participation in international operations?" or "Have you

ever need to adapt procedures to success in operations? Do you consider that your adaptation has fully or partially turned into doctrinal change?” Specific question were posed about SFA operations as “What are the best solutions to improve the language gap?” “Which solutions are the most accurate to reduce or prevent internal attacks?” “What is the role of Training and Doctrine Command in turning operational experience into doctrine?”

Two other participants were interviewed in 2019 and 2021 to help ensure data saturation, seeking to guarantee coherences between narrative discourses. The interviews were anonymised by applying the label EP and the number of the interview. Due to security reasons, the researcher provided participants with confidentiality agreements. The document included the commitment to (1) not using data for non-academic purposes, (2) not using information from informal conversations, (3) not using data that could supposed a risk for participants, (4) providing participants with transcriptions or audios and (5) not misrepresenting or exposing information out of context.

The interviews were conducted in Spanish, recorded on MP3 and transcribed for subsequent analysis with the qualitative research software MAXQDA. The research strategy is divided into categories, some of which were identified from the theoretical framework, while subcategories were built from data compilation in the interviews. The core category seeks to answer the research question, and is supported by the main categories of Military change and the Spanish Army’s SFA experience. Following the theoretical categories, subcategories capture the specific Spanish experience in missions abroad, providing a defined structure to the research results.

Research strategy			
Core category	Main categories	Theoretical categories	Subcategories
SFA as a source of organizational learning	Military change	Organizational learning	Lessons learned
		Bottom-up drivers	Adaptation
		Cultural dimensions	Organizational culture
Spanish Army’s SFA experience		Operational environments	NATO operations EUTM operations
		Operational experience	Iraq (Inherent Resolve) Green on blue threats Cultural awareness

In addition to the interviews, subcategories were built from the analysis of a database of records of Spanish Army operations. It had previously been used to analyze the participation in international deployments since 1989 (López-Rodríguez, 2022). From a total of 221 observations from the period 1989-2021, since the beginning of Spanish deployments abroad to the present. In this study we selected a sample of 62 observations exclusively related to different SFA deployments. Following the same process as in the previous research, some dimensions were identified for the analysis. Firstly, data were classified and analyzed by country, region, international organisation and time frame. Secondly, key operational and organizational elements were identified, including tasks performed, support unit, number of rotation, total servicemen deployed and upper military deployed. Quantitative data provide specific information about the SFA operations abroad. They indicate the current relevance of these missions, showing the increasing participation in SFA since 2008. Iraq was selected as the case study since training in Besmayah ended in 2020, with the Spanish Legion having been deployed twice, a first rotation in 2015 and later in 2018. This fact provided the opportunity to interview servicemen deployed twice in the same operation, which allowed comparative information from two different periods of time.

SPANISH ARMY IN SECURITY FORCE ASSISTANCE

The results of the research reveal the scenarios and functions performed by the Spanish Army in SFA operations. After explaining its general experience in SFA activities, the study focuses on the Iraq case. Operation Inherent Resolve was an intense experience, as the first deployments involved generating and training Iraqi units to fight against Islamic State. The main lessons learned were linked to the prevention of internal attacks (*green on blue*), as well as the promotion of cultural understanding as a way to improve military performance.

Spanish participation in SFA: Scenarios and functions performed

SFA operations represent 28.05% of total missions conducted by the Spanish Army since the first deployment in Iraqi Kurdistan in 1991. Relative to the deployments in 2021, SFA missions represent 44.4% of current operations (López-Rodríguez, 2022). SFA experience began anecdotally in 2003 in Iraq: one of the interviewees (EP20) mentioned that the Spanish Legion trained regular Iraqi infantry units there in order to build the new Iraqi Army after the fall of Saddam Hussein's regime. Nevertheless, it was not until 2008 that the full SFA experience began, with the implementation of OMLT in Afghanistan (11.68% of SFA operations). OMLT activities were conducted at the same time as other humanitarian and stabilisation activities to boost Afghan forces' self-sufficiency. Data analysis shows constant SFA activity between 2008 and 2021, with the most active years being 2014 and 2015 (12.9%), when a specific SFA mission distinct from OMLT activities began, the Spanish Army was deployed in Iraq and it conducted EUTM operations in Africa.

Operational scenarios: Africa, Afghanistan and Iraq

The Spanish Army has conducted SFA missions in Afghanistan (30.6%), Mali (27.4%), Iraq (21%) and the Central African Republic (21%). NATO organised operations in Afghanistan and Iraq while missions in Africa were performed under EU command (Spanish Ministry of Defence, 2020). Analysing data on the international organisation responsible for the mission, we found a fairly even distribution between NATO operations (51.6%) and EUTM (48.4%), but no UN training missions recorded. Analysis of the continuity or discontinuity of SFA operations related to government changes reveals some interesting findings.

SFA activities are instigated by the Socialist Party government in 2008 (32.3%), increased by the People's Party government between 2011 and 2018 (61.3%) and continued by the coalition government from 2020 (6.5%). An analysis of the time frame indicates that missions are not determined by internal politics, but rather by strategic changes made by NATO and the EU. The Afghanistan mission was exclusively dedicated to SFA in 2014, EUTM in Mali and the Central African Republic began in 2013 and 2014, respectively, and Inherent Resolve in Iraq began in 2015 (Spanish Ministry of Defence, 2020). The international context in those years was characterised by the presence of hybrid jihadist actors in Sahel and the Middle East, which had to be combatted by local forces trained and mentored by foreign militaries. This prompted an increase in SFA missions as part of a broader strategy to counteract terrorist threats at their source.

Activities performed

Analysis of data on SFA operations was carried out inductively, building analysis dimensions once data had been compiled. Unlike contextual data from operations, activities performed were captured by dichotomous YES/NO questions about the kind of assistance provided. This research points to the predominance of training (73.72%) over advising (11.68%) and teaching courses (2.92%). It should be taken into account that a single category was created for OMLT in Afghanistan. This was because it involved training, advising, mentoring and direct support, with a more holistic approach than SFA in EUTM and Inherent Resolve. Within training activities, the data show a predominance of Special Operations training (25.5%), followed by a fairly even distribution of regular forces training such as infantry (18.98%), fire support (14.6%) and light armoured vehicles (14.6%).

Contingency tables of training activities and countries where they took place show that the activities conducted in Afghanistan included infantry training (2.3%) and advising (2.3%), with

OMLT having a core role (12.4%). On the other hand, there is a balance between activities conducted in Central African Republic: training infantry (6.2%), Special Operations (6.2%) and advising (8.53%). This homogeneity is due to the small number of troops deployed, with an initial presence of 97 servicemen, later reduced to 30 and currently standing at 8. More troops were deployed in Iraq (225-300 soldiers) and Mali (50-300 soldiers), which allow for a wider variety of activities on request from the host nation. In contrast with Central African Republic, where the core role was played by Portuguese trainers, the other two operations were focused on generating, organising and training.

Due to the key role of Spanish Army in Iraq and Mali and the requests from both host nations, more activities were performed. In EUTM Mali, training was focused on Fire Support (15.5%) and Special Operations (12.4%), as well as on light armoured vehicles (8.53%). The Spanish Army in Iraq conducted brigade training, running activities in two separate centres. The first was in Baghdad, where Special Operations training was performed (8.53%). The second training centre was in Besmayah, where the Spanish Army trained regular units, mainly infantry (10.08%) and light armoured vehicles (8.53%). In addition to responding to the host nations' requests, activities were carried out to deal with the threats faced. While activities in Iraq were initially oriented to training forces for combat, they later focused on consolidating a regular military structure. In contrast with Iraq, where Islamic State was defeated, the situation in Mali still involves training forces to combat insurgencies and jihadist groups, so the planning process and training provided are entirely different.

The Spanish contribution to Inherent Resolve

The military operation in Iraq had two clearly differentiated dimensions. On the one hand, Spain deployed a Special Operations Task Group in Baghdad, with special operators from the Army, Air Force, Navy and Civil Guard. They developed a full assistance cycle, training operators, supporting operations from an advanced post, advising and even mentoring local units in conducting operations. On the other hand, there was a conventional brigade training unit, to develop building partnership capabilities in Besmayah. The Spanish military had to train Iraqis in basic tasks, with it sometimes being necessary to equip them (EP06, EP11, EP13, EP16, EP22). Unit generation was a complex process under constant review, requiring trainers to show flexibility in teaching a wide range of basic tasks (Spanish Army, 2018).

The comparison of testimonies from the 2015, 2018 and 2020 deployments reveals different approaches to SFA in Iraq. The first deployments from 2015 to 2017 involved different levels

of training and advising local forces (EP09). The Inherent Resolve strategy was mainly focused on preparing local troops to fight against Daesh in operations, as conducted in Mosul. This contrasted with activities performed in 2020, when the jihadists had lost territorial control and the host nation had different demands for the international coalition. As was stated by EP22, later phases of Inherent Resolve were focused more on generating stable and self-sufficient Iraqi security forces.

As in other operations, the local and global context affected the Inherent Resolve deployment. In the local arena, changes in the Iraqi government prompted the decision to reduce the presence of NATO members in the country. In addition, the death of Qassem Soleimani in January created a situation of insecurity that increased the attacks against the coalition members. At a global level, the Covid-19 pandemic also affected the deployment, both in terms of the number of rotations and the recruits sent to the training camp.

The Iraqi experience between 2015 and 2020 points to the pre-deployment phase as a key stage for conducting SFA. It is particularly important to spend enough time forming the military contingent, including interpreters and communication facilitators to improve communication with local forces (EP09, EP22). During the mission, there was a notable need for constant meetings with high-ranked Iraqi officers to report information about progress or a lack of new recruits (Spanish Army, 2018). As the interviewees stated, communication with trainees (EP11, EP13, EP14, EP18, EP19) was crucial to the training performances. In the same vein, communication with high-ranked officers was required to understand the needs of Iraqi units and the strategic objectives to achieve.

Lessons learned from SFA experience

Some of the lessons learned in SFA are common to other military deployments abroad. The two main dimensions identified from the interviews are the improvement in Force Protection and cultural dimensions. In the case of SFA, both are crucial as they can facilitate or impede military performance. Key elements identified were the personal and professional experience of the military deployed, as well as the organizational culture and cultural awareness.

Force Protection

The previous organizational experience of the Spanish Army in the Balkans, Middle East and Afghanistan contributed to an improvement in its Force Protection procedures. As remarked by EP02, the Spanish have learned a lot from their joint activities with the American troops.

Expeditionary operations are important as they provide an opportunity to learn from other armies (Horowitz, 2010). In addition to military bases, convoys and movement protection, the prevention of internal threats is essential in SFA operations. The Spanish follow a similar procedure to counter green on blue attacks as the one established in both NATO and US doctrine (NATO, 2016; DoD, 2017). When servicemen were asked about green on blue, they claimed that it was much more of an issue in Afghanistan than in Iraq (EP06, EP09, EP11). In Afghanistan, American troops were more affected by internal attacks than other militaries, suffering 99 green on blue attacks in the period 2008-2017 (Roggio & Lundquist, 2017). During this time, Spanish forces suffered two casualties in the Civil Guard's Special Operations Corps (EP12, EP18, EP21).

This case helped to improve and redefine Force Protection procedures, as well as to increase security awareness regarding local personnel. Interviewees pointed to a prevention phase consisting of an extensive intelligence compilation about local troops and civilian workers (EP04, EP06, EP07, EP10, EP11, EP12, EP13, EP14, EP15, EP16, EP19, EP20, EP21, EP22, EP24). The host nation is responsible for this phase according to doctrine, but in some cases deployed forces have to check the criminal and terrorist records of local troops (EP22). On a tactical level, it is important to carry out handgun checks to prevent people from entering military bases with guns (EP06, EP07, EP09). In countries such as Afghanistan, Mali or Iraq, agreements and negotiations with local commanders help to reduce tensions in both recruitment processes and control access (EP09, EP22).

“You can take some different measures, but I think the main one is good coordination between the one in charge, maybe the trainer Lieutenant or the trainer Captain, and his counterpart in the Iraqi unit. It is essential to talk to them and ask “Listen, have you got any suspicious ones? Do you have any hunches? What measures have you taken before shooting exercises? Have you checked them?” All these are measures based on trust between heads of trained units. Between officer trainers and trainees (EP09, 2019).”

When local recruits are already inside the training base, Spanish servicemen can apply additional strategies. Depending on the threat, trainers can choose a mitigation strategy, based on a rapid reaction to prevent or minimise the threat, or as a last resort, to neutralise the attacker. In both cases, pre-deployment training is core to provide reactive skills ((EP06, EP07, EP10, EP12, EP13, EP14, EP15, EP16, EP19, EP21). This has led to improvements in self-defence, handgun use or disarming techniques (EP19), as well as self-first aid procedures (EP13). The participation in military operations has led to the inclusion of Force Protection Teams—known as Guardian Angels—for reactive and deterrence purposes (EP01, EP07, EP11, EP12, EP13, EP14, EP15, EP18, EP19, EP20, EP21, EP22, EP24). Despite their efficacy, interviewees

asserted that an over-protective attitude could sometimes cause friction between Guardian Angels, Spanish trainers and local forces. To this point, veteran NCOs stated that a balance was needed between a trainer's personal and professional experience (EP12, EP19). Both of these interviewees considered it key not to interpret random negligence caused by unexperienced trainers as a real threat.

“The first reaction isn't going to come from the one who was hit. That's because if we are on a firing line where trainees are shooting, and suddenly one of them shoots a trainer... That one isn't going to react. He's been shot, so the other trainer has to counteract. However, as when we are here training new recruits to Spanish Army, we can have a *rookie* who revolve with the rifle... I don't shoot him directly. Because that can happen in Iraq too. If he is a *rookie*, and there were many there, it doesn't mean that he is gonna shoot me. It means that he is inexperienced. Of course that maybe he revolves and not even shoot me. But not because he just revolve I have to shoot, I can't (Laughs). So let's see why he has revolved. It's a risk you have to assume. Going to train local forces in Iraq is a risk, and we have to accept it (EP19, 2019).”

As EP19 and EP12 pointed out, personal experience gained through years belonging to a military organisation and participating in operations is key to risk assessment as it improves observation skills (EP12, EP16, EP20). It facilitates suspect identification (EP09, EP12, EP13, EP14, EP15, EP16) and helps manage potential threats who can leak information about deployment to terrorist organisations (EP11, EP12). Some of the interviewees referred directly to the counterinsurgency paradox (EP02, EP14, EP15), whereby excessive security measures are counterproductive as they can generate mistrust from local forces. In these cases, it is especially necessary to build relationships of trust with local forces. According to interviewees, that can be achieved by constant personal relations based on empathy and mutual understanding (EP09, EP11, EP12, EP13, EP14, EP15, EP19, EP20, EP21). Referring to the Spanish deployment in Iraq, some interviewees said that the friendliness between locals and Spaniards may have prevented some internal attacks (EP14, EP18, EP20, EP21). This is a highly subjective claim, but it could open up avenues for future research, given the lack of internal attacks during the deployment in Inherent Resolve.

Relevance of cultural dimensions

The main lesson learned from the experience in Iraq is the relevance of cultural dimensions to military operations. Firstly, the organizational culture of military units is key to defining how they learn from the experience (Kober, 2016; Kier, 1997; Murray, 2002). In the Spanish case, the Army has gradually developed an expeditionary culture that allows it to deploy anywhere and interact with other armies and local actors (López-Rodríguez & Durán, 2023). This organizational culture has also allowed it to learn from the experience, improving procedures, tactics and techniques (López-Rodríguez, 2022). This cultural dimension in military

organisations not only allows lessons to be learned (Davidson, 2010; Nagl, 2002) and practices to be emulated (Horowitz, 2010), but also enables bottom-up adaptation in operations (Haaland, 2016; Catignani, 2014). The flexibility of an organizational culture shapes the learning process in any military, including the Spanish Army.

In the case of Iraq, the organizational culture of the units deployed facilitated military performance. According to the database, the first units deployed were the Spanish Legion and the Paratrooper Brigade. Both are elite units with a wide range of experience in military operations, which according to theory eases the adaptation to new cultural environments (USMC, 2018). Some of the interviewees had served in the Paratrooper Brigade before being in the Spanish Legion. They claimed that aside from some organizational culture differences, both units were clearly defined by their adaptability, expeditionary ethos and high-level training (EP17, EP20). In addition, the data identified Spanish mechanised and armoured units deployed, which provided specific training to Iraqi light-armoured units. The culture of mechanised units in Spain is defined by their methodical training in the maintenance of equipment and coordination of unit members (EP22). In the case of Iraq, the deployment of different units made it possible to increase the number of Iraqi units generated by the Building Partnership Capability programme.

Secondly, cultural awareness is a core aspect of expeditionary military operations. Spain has an extensive background in interacting with other cultures that dates back to its earliest military operations (Durán et al., 2016; Martínez et al., 2013). From its experience in Lebanon and Afghanistan, the Spanish Army has improved its cultural awareness, enabling it to interact in fragmented societies (Durán and Ávalos, 2013). The key aspect of this dimension is the value of cultural awareness when it comes to understanding the needs and demands of local actors. This has also been an issue in SFA, where a local military dimension can be identified while also taking into account the political needs of the local government (EP22). While cultural awareness was relevant in the Balkans for the interaction with local populations (Durán, 2010), and in Afghanistan and Lebanon for carrying out civil-military cooperation and providing humanitarian aid (Durán and Ávalos, 2013), in SFA it is directly related with the quality of training (EP13, EP14, EP22).

This research points to some cultural challenges in SFA that should be addressed, as happened in stabilisation and humanitarian operations (Durán and Ávalos, 2013). Recent research about Spanish Army deployment in Iraq has defined communicative and

comprehension dimensions as the most relevant to military performance (López-Rodríguez & Durán, 2023). The same qualitative dataset as the one used in this research revealed the use of interpreters and communication facilitators as the most efficient means to engage in complex conversations with local forces (EP06, EP07, EP09, EP11, EP13, EP14, EP21, EP22). Interviewees identified that working with interpreters was the most efficient way to communicate, with communication facilitators being limited to providing basic instructions. This was explained by differences in their knowledge of Arabic (EP22, EP09), as most of them spoke the Moroccan dialect instead of Iraqi Arabic.

The information provided by the interviewees underscored the small number of interpreters per trainer. In some cases, Spaniards had to communicate directly with local recruits (López-Rodríguez & Durán, 2023). This was possible due to pre-deployment training, which involved some basic Arabic vocabulary (EP13, EP14, EP21), as well as non-verbal communication skills. The first deployments in Iraq also had to constantly adapt and improvise, as happened with the Spanish Legion in 2015. As EP12 asserted when talking about his international experience, the most difficult operational phase is the first deployment. This is due to a lack of organizational knowledge about the full cycle of the mission, thus initially requiring constant readjustments from the military organisation.

CONCLUSIONS

This study shows the relevance of practical experience to organizational learning. As in previous research about military change in the Spanish Army, international missions are found to be an essential source of learning and transformation (López-Rodríguez, 2022). Like other missions, SFA operations offer a space to exchange best practices, adapt procedures and improve the professional skills of the military deployed. In contrast with previous experiences in the Balkans or Middle East, this research provides an understanding of the key dimensions for improving the organizational knowledge of the Spanish Army.

International experience has taught the Spanish Army valuable lessons following its deployment in SFA operations. By training and advising, Spain is helping to improve local security standards in conflict areas such as Mali and Iraq. Quantitative data show that one third of all missions conducted by the Spanish Army since 1991 are related to SFA activities. Operations have been conducted mainly in Afghanistan, Iraq and Africa, with the first ones being deployed under NATO mandates and those in Africa under EU command. Training activities have been focused on infantry, light armoured vehicles, artillery and special

operations. The multifaceted nature of Spanish units has allowed them to develop a different kind of training, focusing on the specific needs of the host nation. The diversity of activities in SFA allows the deployment of different military units that would not otherwise be able to perform their specific tasks, as happened to the artillery units in counterinsurgency or stabilisation operations.

Lessons learned from the Spanish experience in Iraq also apply to other deployments abroad, such as in the Balkans or Middle East (Durán et al., 2016; Martínez et al., 2013). The two main dimensions identified by the interviews are the improvement of Force Protection, both by learning from allied countries such as the US or the UK and by the modification of procedures by the Spanish servicemen. It is vital to have experienced officers and NCOs deployed abroad, as their personal experience can help to improve the risk assessment in the interaction with local personnel. Related to the interaction with locals, communication has been identified as one relevant dimension that is successfully addressed through the organizational culture of the units deployed, but also thanks to pre-deployment training. This research shows similar results to previous studies about cultural interactions in international deployments in Lebanon and Afghanistan (Durán and Ávalos, 2013; Durán, 2010).

This case study points to relevant future research about cultural awareness in SFA in Iraq. An analysis is currently being conducted of how cultural training helps to overcome cultural frictions in training activities (López-Rodríguez & Durán, 2023). It has been identified as one of the main lessons learned from the participation in Inherent Resolve, along with other cultural elements related to the organizational ethos of the military units deployed. Another worthwhile future study would be an analysis of SFA deployments in Africa, for example Mali or the Central African Republic, to compare the main lessons learned from those experiences. Conclusions from this study can be extrapolated to other military contingents deployed in Iraq, such as Portuguese, Norwegian or American units, in order to determine their level of organizational learning from their participation in Operation Inherent Resolve.

From a political science perspective, it would be interesting to analyze both the relevance and the scope of SFA operations. Data should be collected through interviews in order to understand political decision-makers' perceptions regarding the deployment of military trainers in Iraq or Africa. This future research would offer an understanding of the host nations' needs, the political outcomes from the cooperation, and any differences in criteria between the political parties in power. In terms of the legislative dimension, it would be worth analysing the different

political positions in national governments regarding training missions, as well as the different criteria for SFA or other humanitarian or stabilisation operations. This specific case study pinpoints several lines of research that would be interesting to develop in the future, in an effort to understand national defence policies within the framework of international military operations.

CULTURAL AWARENESS IN SECURITY FORCE ASSISTANCE: THE SPANISH ARMY IN IRAQ (2015-2020)

Guillermo López-Rodríguez & Marién Durán-Cenit

University of Granada

Abstract

Due to the ongoing interaction between foreign trainers and local recruits in Security Force Assistance, the military deployed usually face challenges derived from cultural frictions. This article analyses the relevance of cultural awareness for military performance in Security Force Assistance operations. The research is based on data obtained from 22 personal interviews to Spanish servicemen to investigate their experience in Iraq (2015-2020). The results identify cultural differences as the main difficulties to the deployment. Spanish military has used diverse strategies to face these challenges, mainly based on interaction through mediated communication and direct communication with local personnel. However, the sociability of its servicemen has been identified as a distinguishing feature of the Spanish Army's performance which eases relationship building. Culture of origin of military acts as a cross-sectional category that substantially facilitates cultural awareness in international operations.

Keywords: Spanish Army, Security Force Assistance, Iraq, cultural awareness

INTRODUCTION

Cultural awareness is a key dimension that often conditions the success of international missions (Arcuri, 2007; Bellou, 2014). Spanish Army's background in international missions has evidenced the relevance of cultural understanding to fulfill operational objectives in stabilization and counterinsurgency missions (López-Rodríguez, 2022; Durán et al, 2016). In contrast with its previous experiences with local actors in Balkans, Lebanon or Afghanistan (Durán and Avalos, 2013), deploying in Security Force Assistance (SFA) operations implies a higher level of interaction with local forces (Enstad, 2020). The goal of these type of operations is to advise and train native militaries in fragile states to reinforce allied states such as in Sahel or Eastern Mediterranean (DSN, 2017; Spanish Army, 2018).

The earliest SFA actions of Spanish Army were sporadic operations in Iraq in 2004, followed by deployments in Afghanistan in 2008 (López-Rodríguez, 2022). SFA activities were later extended to African countries by the implementation of European Training Missions in 2014 and Iraq in 2015 by the deployment of Inherent Resolve (Spanish Army, 2018). By building effective security capabilities in fragile states, Spain contributes on the SDG-16 *Peace and Justice Strong Institutions*. SFA missions are a non-interventionist manner to improve local forces' performing standards against security threats (Ladwig, 2007). This type of operations allows post-conflict resolution, consolidation of local sustainability and economic development (Bellamy, 2003).

Advising and training activities can generate cultural frictions due to different situational interpretations (Durán and Avalos, 2013). In international operations, the servicemen's ability to adapt to local environments and to face diverse challenges is influenced by their military culture, training with regard to culture, prior experience or frequency of interaction with the local personnel (Poulligny, 1999; Azari, Dandeker and Greenberg, 2010). Because of their social and military cultures, some countries tend to interact more with locals, as happens with Mediterranean (Ruffa, 2017) or Latin militaries (Jenne, 2020). In those cases, personal interactions happen not only as part of the mission, but also at initiative of the troops themselves, seeking to bridge the cultural gap and to improve military performance.

The sociocultural and organizational differences between outside and local armies raise a question: What strategies and resources have the Spanish used to deal with cultural barriers during international missions? The general objective of this study is to analyse the means by

which the armed forces have handled cultural differences in international situations. The consequent specific objectives are 1) to analyse the challenges faced by Spanish servicepeople while on international missions; and 2) to study the strategies used to counteract them and understand how cultural rapprochement can facilitate the exercise of SFA missions.

In order to develop a concrete analysis, Spanish SFA deployments in Iraq between 2015 and 2020 have been selected as case study. After the UN Security Council adopted Resolution 2170/2014 to prevent the spread and consolidation of Islamic State, Spain deployed the *Support to Iraq* mission as part of *Operation Inherent Resolve*. Spanish efforts were aimed at training and instructing the Besmayah Task Force. This research fills the gap in the existing literature on cultural awareness in international missions, while complementing the research done on SFAs. It provides the perspective of Spanish instructors deployed in Iraq who underscore the relevance of cultural awareness in facilitating communication and the interaction with the local personnel.

The document is structured around a theoretical approach, justifying the importance of cultural awareness for SFA deployments. From there, a methodological design is established based on semi-structured interviews that are analysed through the construction of mixed categories, following a systematic process derived from grounded theory. The analysis of the results is structured using the definition of the cultural challenges faced by the Spanish troops as a starting point, after which the strategies applied to counteract them are examined. Conclusions include policy recommendations, as well as remark research limits founded on this study.

THEORETICAL APPROACH TO CULTURAL AWARENESS IN INTERNATIONAL MISSIONS

Deploying in international missions requires a constant relationship with local populations, which means a permanent interconnection between the global and the local (Björkdahl et. al., 2016). In this context, servicepeople's predisposition towards cultural understanding and awareness become essential by establishing a climate of trust and a fluid exchange of information between the parties (Tomforde, 2010; Holohan, 2019). Cultural awareness can be defined as the ability to understand the basic cultural values of a society, that is, what can and cannot be done without outside expertise (Geertz, 1973; Durán and Avalos, 2013). A lack of knowledge about the local culture and local structures is an important deficit when it comes to understanding relationships (Smidt, 2019; Bräuchler, 2017; Duyvesteyn, 2011) and may even

have an impact on the safety of the mission. Cultural ignorance on the part of outside actors can create a contrary or negative public opinion about the presence of foreign troops and, consequently, an increase in insurgency as happened in Iraq (McFate, 2005). For that reason, cultural awareness is of vital importance, because it saves lives and makes it easier to carry out the mission (Yalçinkaya and Özer, 2016).

The interaction with local cultures concerns with some challenges: what is known as ‘don’t touch’ issues, that is, specific sensitive situations or points where it is better to avoid an intervention or opinion without the assistance of a cultural adviser (Durán and Avalos, 2013), or as frictions about unequal interconnections of global-local encounters (Björkdahl et. al., 2016). ‘Don’t touch’ issues, then, are related to cultural factors that may involve conflict of some type and that are useful for cultural awareness training. In the societies of some countries like Afghanistan and Iraq, sensitive or conflictive cultural factors might pertain to questions such as gender, honour, discourses (the construction of narratives and a familiarity with them), legitimacy or what different communities or cultures can understand about the exchange of gifts (due to a lack of knowledge about the gift-giving culture). What for one culture may be a gift as a sign of solidarity, exchange and support, for another culture is corruption (Durán and Avalos, 2013).

Avoiding or managing don’t touch issues allows reducing cultural frictions in international deployments. Frictions are a result of asymmetrical relations between foreign and local actors. Friction is considered because it gives importance to the way in which global actors, ideas and practices relate to the local. The local and the global are in a continuous interaction that can produce or lead to new realities, power relations and practices that need different tools or strategies to be managed (Björkdahl and Hoglund, 2013). Friction would not exactly be confrontation in this case, as Björkdahl pointed out, but rather a complex process between global and local actors that involves both cooperation and confrontation, domination or empowerment. The intervention of international actors would generate responses from local actors and adaptation of external actors to the circumstances (Björkdahl, 2016: 2003).

Essentially, understanding local practices is crucial for winning heart and minds (Pouliny, 1999; Dixon, 2009; Duyvesteyn, 2011; Yalçinkaya and Özer, 2016). The success of the mission can be conditioned by several strategies based on the following questions or instruments: ‘high context culture’, soft power and pre-deployment training. Here, the microlocal perspective acquires even greater substance and meaning (Mitchell, 2016; Autesserre, 2014), establishing

culture as the gravitational centre of some missions. For servicepeople who participate in SFAs, months of living in close contact with the local culture allows them to pass on their own culture as they teach skills and abilities to the local forces (Galbreath, 2019). In short, the relationships that servicepeople establish with local actors can also depend on the nationality of the contingent and the culture of origin. This, in turn, determines the central role that servicepeople can and must grant civilians, as well as the forms of compromise used with these actors (Ruffa, 2017; Jenne, 2020).

Firstly, the promotion of group interests and the pursuance of harmony characterize 'High-context culture' because of the priority and time granted to interactions. Additionally, it pays attention to non-verbal indices and situational nuances, trying not to create embarrassing situations 'for others' (Rubinstein, 2003). With particular regard to SFAs, high-context culture requires the servicepeople to maintain more intensive interactions with local communities in order to build formal and informal networks, improve negotiation and persuasion skills, manage conflicts and maintain transparency in action, even when working with potential adversaries (Mockaitis, 2004; Rubinstein, 2010). In general, in international missions, high-context culture means that servicepeople place greater importance on relationships with civilians, preferring transparency and natural behaviour to a more affected sociability, but without taking time away from formal encounters. This type of interaction is beneficial for the overall safety of the mission, as the underlying attitudes influence the measures taken by the force or contingent. It is a question of understanding security in the broad sense of the term (Mockaitis, 2004).

In second place, 'high-context culture' is closely related to soft power, as it extends to culture, political values and foreign policies aimed at resolving conflicts and promoting peace. Soft power attracts others using persuasiveness and conviction by demonstrating the appeal of one's culture (Nye, 2001). It can serve as a resource for mid-size and small states as Spain to achieve the desired objectives, being employed to facilitate collaboration or to create the perception that a state or individual is "nice" (Nye, 2001). Seduction can be more effective than coercion, being related to how others are perceived, the appeal of customs, culture or the trust built by institutions. Soft power is not essential for the adaptation of deployed troops to their new environment, but depending on stereotypes associated with their cultures, local personnel can accept more easily the presence of foreign militaries.

In this respect, as happened to Italian (Ruffa, 2017) or Chilean forces (Jenne, 2020), Spanish military's culture of origin could have played a decisive role in defining how the interactions

were taken during the operations within and outside the procedures. Spanish military has an extensive background in international operations, having combined humanitarian activities with operational tasks as counterinsurgency, stabilization or training (Marrero,2007; Durán et al, 2016; Martinez et al, 2012; López-Rodríguez, 2022). Operating in international environments have contributed not only to improve military performance, but also to build stronger relationships with local populations (Durán and Avalos, 2013). These social interactions have integrated cultural awareness in its organizational knowledge, easing the conduction of activities in missions such SFA.

Factors such as familiarity, empathy, understanding, awareness, persuasion and cultural appeal are fundamental, to such an extent that cultural awareness is integrated into military education (Michael and Ben Ari, 2016). For some cultures, like those around the Mediterranean, these qualities are picked up in childhood. In such cases, training simply serves as a reminder, a way to raise awareness about the importance and value of the skills acquired during the socialization process and how to harness them. In other cultures, on the other hand, the training related to these qualities and capabilities requires a greater focus on theory and practice.

Lastly, continuous instruction and training aggregate technical skills to both improve direct and mediated communication and to meet the challenges encountered while deployed on international missions (Spanish Army, 2018).Cultural barriers can be partially overcome with pre-deployment training and education, in addition to training with other countries, as well as classes that cover the local languages and their key terms. The acquisition of skills in Spanish Army is also linked to the experience acquired in the complex settings that typify operations abroad (Martinez et al, 2012; Colom, 2016; López-Rodríguez, 2022).Although the situations encountered in each mission may be similar at base, they nonetheless present challenges because of the differences between the cultures and the tasks performed (Sookermany, 2012).

Consequently, prior education and training; and experience acquire on the ground are equally important. Cultural training is considered particularly necessary, and its absence can create a perception of weakness in the most complex situations (Holohan, 2019). Having trained and experienced staff allows for a more professional assessment of the danger and better identification of cultural divides. In any case, formal education continues to be important because it connects theory to a situational awareness of practice, allowing military forces to manage diverse situations in daily interaction with local personnel (Sookermany, 2012).

Summarizing, these strategies and tools convert the servicepeople with many years of service in international missions in a kind of actors that take on the role as ‘translators’. These actors enjoy social skills, international experiences and training and can have the role of ‘lubricant in frictional global/local encounters and may contribute to localise the international discourse and translate it into local practices’(Björkdahl and Hoglund, 2013: 295).

RESEARCH FRAMEWORK: METHOD, TECHNIQUES AND STRATEGY

The analytical framework for this research project spans the years 2015 through 2020. The relevance of this particular study lies in the fact that very little cultural awareness has focused on the Spanish case (Durán and Avalos, 2013). Due to the object of this study, qualitative techniques are required for the analysis to produce primary data as in other research about SFA in Iraq (Enstad, 2020). For this particular examination of the military deployment, the participation of servicepeople as key informants in face-to-face interviews was essential. The selection criteria of participants were based on the need to generate sufficiently significant and diverse data⁶, including the perspective of Headquarters Staff in Iraq, trainers, force protection and doctrine analysts.

Twenty two semi-structured interviews were conducted between May 2019 and July 2021. The first set of interviews took place between May and June 2019 with troops in the Training and Doctrine Command (Granada, Spain), while a second set was conducted in October 2019 with servicepeople from the Don Juan de Austria Third Regiment of the Legion (Almeria, Spain)⁷. In both cases, the interviews were firstly approved by the military organization, and the first interviewees contact the researcher with other servicemen by snowball sampling method. The diversity of the sample corresponded to the need to obtain a comprehensive and cross-sectional view of all the levels of the command.

⁶ Some of the questions posed were: What are the main difficulties faced by Spanish servicepeople when they are deployed abroad? What do you think are the most suitable solutions for communicating with the local personnel? What do you think makes the local personnel more likely to be accepting?

Table 1. Research Sample

N° International deployments	Military unit	Rank	N° Participants	Code
4 or more	TRADOC	Colonel	1	EP01
		Lt Colonel	1	EP02
		Major	2	EP06 EP07
		Colonel	1	EP09
		Lt Colonel	2	EP10 EP15
	Spanish Legion	Captain	1	EP11
		NCO	3	EP12
				EP16
				EP19
		TRADOC	Colonel	2
Captain	4		EP13	
			EP14	
			EP18 EP21	
Spanish Legion	NCO		2	EP17 EP20
	Extremadura Brigade	Lt Colonel	1	EP24 ⁸
Not deployed	TRADOC	Lt Colonel	1	EP03
		Major	1	EP05

Source: Authors

Because the interviews were anonymous, the initials EP⁹ were used, followed by the interview number. Conducted in Spanish and recorded as MP3 files, the interviews lasted 50 minutes on average, with a total of 17 hours. They were transcribed by using a text processor and analysed with the MAXQDA software package, using continuous

⁸ Interview's code "EP24" was assigned to a participant deployed in Iraq in 2016. The interview was conducted as part of a bigger sample for a research project about military change in Spanish Army composed by 24 interviews. Two of those interviews are not included for this study as they had no relation with this case study (EP08 and EP23). In order to keep the coherence between the different research articles from that sample, the original coding was not changed.

⁹ Acronym for 'personal interview' in the original Spanish.

comparison. Once the fieldwork phase was completed, the categories and subcategories were established using both the bibliography assembled and unforeseen information.

Table 2. Strategies and resources used by Spaniards to overcome cultural barriers during international operations

Main category	Primary categories	Theoretical categories
Cultural factors in army actions while on SFA missions	Cultural challenges	Understanding the environment
	Strategies for interactions with local personnel	Cultural awareness
		Mediated communication
		Direct communication

Source: Prepared by the authors based on fieldwork

The main category analysed includes the cultural factors present in the actions taken by the Spanish army during SFA missions. As this is a very specific type of mission, the first steps entailed understanding the general challenges in the interviewees' international experiences. From there, circumstances related to each particular SFA were specified. The analysis was done within the framework of two main categories: 1) cultural challenges to military performance and 2) approaches to the local personnel during missions abroad. The results were organized by theoretical category – such as the cultural environment or military factors – after which cultural awareness, mediated communication and direct communication were analysed.

KEY CULTURAL FACTORS IN THE PERFORMANCE OF SPANISH ARMY IN INHERENT RESOLVE

Spanish deployment in Iraq (2015-2020) was focused on training and generating Iraqi military forces in their fight against Islamic State (Spanish Army, 2021). The tasks performed after the defeat of the terrorist organization were oriented to reinforce Iraqi national security system (EP22). The results of this study identify cultural challenges in international operations, which then serves as the basis to define the relational strategies

employed during SFA missions, paying particular attention to the influence of cultural awareness on mediated and direct communication in training process.

Cultural challenges to the performance of the army

The information gathered during the interviews highlighted a number of issues. Most of the interviewees emphasized the difficulties related to cultural understanding. This is primarily because most of the military operations of Spanish Army have been based on continuous contact with local forces and personnel (Durán and Avalos, 2013; López-Rodríguez, 2022). The main difficulties detected were related to the degree of understanding of the environment (EP01, EP07, EP10); the language gap (EP01, EP04, EP05, EP06, EP07, EP10, EP11); and the sociocultural characteristics of the individuals with whom the interviewees interacted (EP01, EP06, EP07, EP10, EP11).

When interviewees were asked about communicative frictions, some of them recognized the challenge to interact with locals (EP01, EP07, EP13). As it was identified in the interviews, it was related to the lack of knowledge about local language but they did not talk about stress or other type of feelings. However, related to the cultural dimensions, the servicemen had opposite feelings especially to the pain of devastated populations by war (EP02, EP21). They also realized the emotional impact of the precariousness of local's lives, especially when talking about other missions on Afghanistan (EP11, EP13) or Balkans (EP12, EP19, EP20). In the case of Iraq, they realized the importance of cultural awareness not only to perform better the training activities, but also to protect the security of the trainers against internal threats.

The degree to which the interviewees understood their environment revealed the capacity of the troops to adapt to operations abroad. Analysing cultural challenges entails understanding, assimilating and confronting differences. In these situations, a serviceperson's military culture of origin helps them to interpret the environment, defining the decisions made during operations and the application of procedures (Ruffa, 2017). From the very start of the data compilation process, EP01 observed that the main challenge lay in understanding the environment and all its elements to adapt correctly and perform tasks:

“Understanding their customs, the question of punctuality, task orders, staging posts, things like that. These are different cultures and different ways of behaving and you have to understand them to be able to anticipate the problems that are going to arise. On a joint patrol, an operation, the timetable, the same schedule, they follow a different schedule, their ways, of course the language, but above all, the customs. I think that understanding the cultural environment is paramount before going on any mission (EP01)”.

“In many cases, it’s cultural. Both locally and with allies, especially because of the language (...) Integration begins with the human side. And the human side is all about verbal communication, languages. I do see a big problem there. Adapting to new cultures when we are deployed to new continents and, especially, more than the local culture...to be able to understand the situation. The main problems occur when you deploy X times in one theatre, then change the theatre and you’re slow to realize that this theatre is different. For example, going from being deployed in Afghanistan to Lebanon, where the threat is different, the mission is different, but, in the end, on the ground, you think you’re doing the same kind of mission. And every mission is different (EP10)”.

Another interviewee revealed differences between civil and local military cultures (EP06). In both cases, the interactions involved gaps in communication and cultural understanding. In the Spanish case, the differences would be offset by a number of social elements put into practice in the area of operations. All the interviewees observed that the problems related to understanding were not merely linguistic. The language gap did not occur as much at the level of the word per se (the signifier), but at the level of the concept (the signified), with cultural awareness constituting a critical element in guaranteeing good understanding (EP04, EP07).

“First you have the language barrier and then you have the cultural barrier. In other words, if I say... “This is a notebook” (picks up the notebook and opens it), they translate it to *bambara* or *kingale* and they tell you, “well in my language it’s called a notebook”. But if you’ve never written anything and you’ve never seen a notebook, they’re saying that this is a “notebook”, but you don’t know what it is. I mean, because you’ve never seen one. And you’ve never picked up a pen. So, the problem isn’t a linguistic one anymore, you can solve that, but you’re not solving the cultural problem. Because you’re talking to a person about something and they don’t know what it is. So that’s one of the main problems (EP07)”.

In carrying out the missions, it is essential to consider sociocultural differences as part of cultural awareness. Spanish troops worked in Iraq with a tribal society organized around religious affiliation (McFate, 2005). In this context, personal and informal relationships become particularly relevant (Davis, 2010), something echoed by the interviewees (EP13, EP14, EP18, EP19, EP21, EP22, EP24). They stressed, for instance, that the Iraqis value personal interaction, direct visual contact and a respectful attitude on the part of Spaniards (EP13, EP14, EP22, EP24). Despite the previous experience of Spanish Army with Muslim societies (EP02), it is imperative to bear in mind the particular characteristics of this society, in which values like honour play a prominent role and taboo

areas related to questions of gender, corruption or political affairs may be encountered (Durán and Avalos, 2013; McFate, 2005).

“On the other hand, having relationships with other cultures that we are gonna support... we have mainly contacted with cultures in which Islam is the predominant religion. In addition, I think that we had that (EP02 refers to the cultural customs of Muslim societies) more or less understood. So in some way, it has not changed our way of thinking and we are still people for who is easy to approach and being loved by those we are supporting (EP02).”

Due to these circumstances, special priority is placed on training in cultural awareness during pre-deployment phases (EP01, EP07, EP09, EP13, EP14, EP15). The ability to perceive, understand and interact with the local culture during SFA operations is also conditioned by the degree of personal and professional experience of the soldiers deployed (EP06, EP12). This can be decisive with regard to being able to anticipate situations or identify solutions when no formal procedures have been established (Catignani, 2013; Haaland, 2016). Cultural awareness and experience help to smooth over the frictions than may arise during the training processes (EP13, EP19). Such a background makes it easier to understand local military standards, making it possible to adapt Spanish training processes to Iraqi forces (EP06), and to manage conflicts that may arise during training (EP12) or to develop deeper interpersonal relationships with the trainees (EP12, EP13, EP14, EP18; EP19).

Cultural awareness is also consolidated by an exchange of lessons learned and best practices between different contingents. This is one of the most relevant inputs for organizational learning of Spanish Army in international operations, including an informal dimension with specific details about procedures, security measures and local personnel. In addition to the informal exchange, a formal process of Lessons Learned is developed after several rotations of the same operation, to obtain a global perspective that is included in the formal doctrine Training and Doctrine Command of Spanish Army is responsible of compilation and analysis of the different reports, resulting in doctrinal publications (Spanish Army, 2016) or full reports (Spanish Army, 2018), to promote the organizational learning process. The final products of these activities are exchange in multilateral seminars and meeting with allied countries, contributing to increase the levels of organizational knowledge¹⁰.

¹⁰Training and Doctrine Command of Spanish Army organizes different multilateral activities with allied armies. Related to SFA, it organized a SFA Seminar on 2019 with American, French, British, Italian and Portuguese officers. One of the authors participated as observer, learning different approaches to SFA

Strategies for interacting with the local personnel

The Iraqi experience spotlights the strategies used by servicepeople to overcome the challenges they encounter. The results identify the decisive role of both training in cultural awareness and high-context culture qualities. This section uses the practical implementation of this feature to analyse the communication process with intermediaries- in which interpreters play a fundamental role- as well as the risks and advantages identified in the direct interactions. Finally, the perceptions of the troops regarding direct communication with the local personnel on SFA missions are examined in this context.

Cultural awareness in SFA operations

One element common to all international deployments was a proper understanding of the local culture (Kassem, 2017). Some of the interviewees stressed the relevance of establishing relationships with local personnel based on personal engagement, dedication and commitment to the individuals they were assisting (EP02, EP13, EP20, EP16, EP22, EP24). In this respect, cultural awareness and high-context culture (with due regard to soft power) made it easier to establish solid ties with locals, fomented by interpersonal communication to achieve the integration on complex cultural environments (EP12, EP13, EP14, EP15, EP16).

In this context, cultural awareness works as a cross-sectional tool in interactions with local military. It is helpful in a number of ways. The first concerns the investment of time in human relationships. Bearing in mind that the concept of time is slower in Arab cultures, investing in it promotes more positive interactions with local actors (McFate, 2005). A considerable amount of time is dedicated to socialization, in the form of conversation with both the authorities and representatives of the communities (Durán and Avalos, 2013). Operating in a high-context culture, then, is advantageous in terms of creating an environment for appropriate daily interactions.

Secondly, an open, understanding attitude towards other cultures and proximity to the local personnel reinforces cultural awareness and reduces cultural frictions. Empathy (EP12, EP13, EP15, EP22), solidarity (EP02, EP12) and the ability to integrate (EP07) are all elements of high-context culture that reinforce cultural awareness. Those qualities help servicepeople to meet the challenges that arise during missions. Most of them are

operations. All the participant armies put in relevance the cultural awareness on training and advising activities.

related to interpersonal communication and to successfully handling the difficulties that result from participating in a SFA operation.

Due to cultural awareness, the troops found easy to adapt and improvise and thus overcome occasional or unexpected obstacles (EP09, EP15, EP13, EP16, EP11). This capacity for rapprochement buttresses Spain's military role during missions that involve more personal contact. In the context of relationship forming, the part played by sports is particularly influential, especially when football is concerned (EP14, EP21). All around the world, Spanish football teams hold an appeal that is quite noteworthy and, as such, serve as a soft-power tool (Priego-Moreno, 2011; Black and Peacock, 2013). That paves the way for the establishment of relationships, influencing the behaviour of actors, and one of the commonly used icebreakers mentioned by the interviewees was the football preferences of the locals (EP14, EP21). This topic was when used to create a suitable environment for personal questions about family or socioeconomic conditions, while always respecting local habits and customs (EP07, EP22).

“In these moments, I approached to the guy and asked him his name, obviously in his language. The man answered, I asked him what his football team was, if he was nervous... then he told me “Yes, I am”, or “Not really”... So I keep asking if he was a good shooter or not... It was not only a conversation in which I just tell him my name, and I also try to talk a bit about his family (EP21)”.

An additional element that influences cultural interactions was the command style used in the Spanish Army. For officers, it was important to encourage individual initiative among their subordinates (EP01, EP07, EP09, EP15), as well as to be flexible depending on the circumstances surrounding the operation (Durán et al, 2016; López-Rodríguez, 2022b). This style is conditioned by organizational culture as Mission Command (Ben-Shalom and Shamir, 2011), fostering adaptation and improvisation, and building relationships based on trust between different hierarchical levels (Shamir, 2010; 2011).

Given that SFA is based on personal contact, the interaction between the Spanish team leaders and local recruits can condition the training performance (Spanish Army, 2018). As in other operations involving local people (Durán and Avalos, 2013), the overall leadership of the Spanish officers and way of managing relationships and establishing interpersonal communications were key factors in the creation of a positive environment for relationships (EP09, EP13, EP14, EP18, EP21). All of these actions and the training on cultural awareness helped to overcome cultural frictions.

Mediated and direct communication

One of the most prominent challenges highlighted by the interviewees was the communication between the Spanish military and the local personnel (EP09, EP11, EP12, EP13, EP14, EP18, EP21, EP22, EP24). As a situation in which languages and communicative codes are completely different, communication via intermediaries is often used to establish a fluid dialogue between the parties (Bendazzoli, 2016). The complexity of the SFA missions makes it necessary to identify the appropriate intermediaries – personnel who conduct so-called Key Leader Engagement (Hull, 2009; 2014) – who form part of formal and informal hierarchies. In the mission in Iraq, some instructors focused on building relationships with Iraqi non-commissioned officers (EP21), who were usually closer to the troops being trained and able to act as intermediaries for the Spanish training team.

After ascertaining the difficulties related to the communication barrier, the interviewees proposed various solutions. Unfamiliar with the local language and communication codes, servicepeople more often hired interpreters (Hajjar, 2016), whose importance in the area of operations was emphasized by many interviewees (EP04, EP07, EP10, EP11, EP12, EP17, EP20). However, although they work in military areas, the interpreters have not necessarily been professionally trained for this work (Baker, 2010; Inghelleri, 2010). Often, they are either directly hired in the area of operations (Ruiz Rosendo and Persaud, 2016) or selected from the groups of foreigners residing in Spain (EP09, EP12, EP20). They are generally recruited because of their knowledge of the official language, one or more local dialects and the language of the foreign army (Allen, 2012; Baigorri, 2011; Moser-Mercer and Bali, 2008).

The use of the local personnel, especially in unstable situations like those found in Iraq and Afghanistan, could result in a possible security breach for the deployed troops, largely because the locals' access to information and installations could be used by violent actors to attack the foreign troops (EP11, EP12). This threat is heightened in the context of the SFA missions because of the trainees' access to real ammunition and weapons¹¹. In addition to the security risk for the contingent, interpreters are required to have a minimum of knowledge about military issues (Ruiz Rosendo and Persaud, 2019),

¹¹The use of external interpreters can ease the communication with local personnel, but also they could imply a risk to the troops deployed. The academic literature identify these internal threats as “Green on Blue attacks”, being the American and British military the most affected. Spanish forces also lost two Civil Guard Officers (Afghanistan, 2010) as well as seven Intelligence Operatives in a single attack (Iraq, 2003).

especially with regard to military culture, jobs, the chain of command, self-protection protocols, health care and how to react in stressful situations.

In the Spanish case, the 2015 mission in Iraq introduced communication facilitators for the first time. Intermediaries from within the military organization, these were Spanish soldiers who spoke the local language, in this case Arabic. The incorporation of these operatives provided the military with a mediator with language training who also understood the cultural communication codes (EP09, EP13). However, most of the facilitators were not proficient in Iraqi Arabic, which implied limits on their role in SFA operations and trainers still required support from interpreters (EP22).

“Over the years, these interpreters were supplemented by another figure that we called “communication facilitators”. These were troops who knew the language. They also were supposed to help with the training work done by the training units (...) selected from all the units in Spain, who were certified in Arabic. They were interviewed and selected to become communication facilitators (EP09)”.

Notwithstanding the importance of the interpreters during operations, most of the interviewees recognized the imperative of face-to-face communication with the local personnel. This process of direct communication between Spaniards and locals was particularly complex, with regard to both words and concepts. Given the impossibility of having access to interpreters at all times, the Spanish troops identified two strategies to communicate with the Iraqis. The first took advantage of high-context culture elements like empathy and intuition, which compensated for the lack of interpreters or knowledge of the language, while the second – which proved essential – involved using the *lingua franca* and learning the expressions or words in the local language that could be used to consolidate direct interpersonal communication.

Language training in Spanish Army involve French and English, used sometimes by locals as a *lingua franca* in a way that substantially facilitated communication (EP19, EP21). Curiously, because of their own needs, the locals occasionally ended up learning basic concepts from the language of the deployed contingent (EP12, EP13, EP15), as happen with Spanish in other scenarios as Lebanon or Balkans. For the Spanish troops, learning the local dialect or language has been quite uncommon, as it was costly in terms of both time and money (EP07, EP10).

“In a month, there were there children who knew more Spanish than me. I mean, when I deployed in Iraq, we did the rotation to the Americans, the US Marines in Diwaniya (Talking about previous experience in Iraq in 2003-04). Children say “Water! Water!” and so. Two days later they said “¡Agua!”. And they already knew it. So... To learn that, you had to talk with them. The needs... When I went with Canarias Task Force, we were the first to enter in Mostar. Okay, there has been there (In Bosnia), the Malaga Task Force doing convoy escort but the hadn't enter in Mostar. So when we arrived, I was there in 1993... and we are talking about 12 or 13 years old kids. There were younger too, but with awareness to know about war. The interesting fact is that when we went back with the Almeria Task Force in 1996... The kids were older. So those with 14 now were 18-19, more or less. They were interpreters. Our interpreters! Imagine how they had learnt the language! (Laughs). They have gone to school, done the tests and they were our interpreters! (EP12)”.

In most cases, part of the preparatory phase included learning a selection of words considered necessary for their professional performance, such as vocabulary related to military duties or interaction with the local personnel (EP09, EP13, EP14, EP17, EP19, EP21). When no interpreters were available and without knowledge of the local language, most of the interviewees resorted to non-verbal language. A minority reported using drawings or symbols as strategies (EP18), while most used body language to communicate (EP08, EP12, EP13, EP16, EP17, EP18, EP21), especially when day-to-day or infrequent matters were involved.

In tactical positions in Iraq, direct communication was more effective, as it made possible to connect cognitively with the trainees. By employing empathy, it was possible to overcome what was originally considered a communication barrier (EP12, EP13, EP15, EP22). Moreover, in a situation in which limited resources usually made it impossible for a proportional number of interpreters to be present, the importance of direct communication was heightened. As the Spanish servicepeople stressed, the command was acutely aware of the need to complete the mission despite restrictions (EP13, EP21). The resulting situation particularly surprised the other contingents deployed in the area of operations.

“Their interpreter didn't arrive. So, they didn't do the training. The other soldiers said, “I don't know how you Spaniards are able to... you've gone four or five days without an interpreter and you keep going with the training all day, from five in the morning until six in the afternoon with the Iraqis. And you eat with them and spend the whole day with them” (laughs). And I said “I don't have an interpreter, but I'm with them and, in the end, with a look, with a sign, with whatever” (...) you serve as an example, you set an example, and in the end they follow you and spend hours and hours, and you end up training them (...). So I think that I never saw that the lack of an interpreter was a reason not to complete the mission” (EP13).

Situations like those described indicate how cultural awareness training, combined with high-context cultural elements makes it easier to complete assigned missions. They

reveal the effectiveness of pre-deployment training, highlighted by their ability to adapt and compensate a lack of resources by harnessing their human qualities. Cultural awareness of Spanish servicepeople helps to establish fluid interpersonal interactions, bridging the cultural gap and overcoming cultural frictions in the SFA's activities.

CONCLUSION

The case discussed here establishes the relevance of cultural training in pre-deployment phase, as well as of high-context culture's elements in the interactions with Iraqi forces. From the interviews, three main challenges were identified in the context of SFA missions: 1) understanding the environment where the activities will be carried out; 2) sociocultural characteristics; and 3) linguistic differences regarding both signifiers and the signified. The Spanish servicepeople interviewed also identified the strategies to meet the challenges presented and complete the assigned mission: 1) Cultural awareness as a cross-sectional element; 2) mediated communication; and 3) direct communication.

In the case of the Security Force Assistance operations in Iraq, this study analyses how cultural awareness played a central role in facilitating interactions with Iraqi troops. Above all, elements of a high-context culture show how Spanish military established formal and informal relationships during the mission. Using empathy and their ability to adapt and improvise, they forged positive relationships with Iraqi recruits. By employing soft power at the same time, the troops drew on influential factors, like a shared knowledge of football teams or the influence derived from cultural values or customs, which eased them to approach to local personnel.

Participants in this research identified two communicative strategies during international operations. The first concerned communication with intermediaries, in which interpreters played an essential role, supplemented in Iraq by the presence of communication facilitators. The low ratio of interpreters, in turn, led the troops to a second strategy based on direct communication. According to the information provided, it was effective although limited according to the complexity of the conversation. Over the course of the training processes, the Spaniards made up for the lack of interpreters by relying on direct communication. By using key words on the local language, signs and combining their experience in cultural awareness, it was possible at times to conduct the training sessions despite the restricted available resources.

The recognition of the importance of cultural interactions in military operations provides an indication of future lines of research. It would be relevant to further study SFA operations under the strategic culture perspective, analysing all the training missions conducted by Spanish Army in order to understand them in the frame of Spanish Defence policy. That would allow to explain the outcomes and to find relations between micro-level analysis of this article and strategic level. It would also be interesting, for example, to further examine the significance of military culture to explain organizational learning in operations. The results also point to proposals and recommendations related to policy. The analysis underscores the need for a more in-depth investigation of how communication facilitators are trained with an eye to creating military interpreter units in future. Such a move would increase contingent security and operability, facilitating also mutual understanding and intercultural communication.

FACTORES CULTURALES Y PROCESOS DE CAMBIO MILITAR EN EL EJÉRCITO ESPAÑOL

Guillermo López-Rodríguez

Universidad de Granada

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 (I) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo, (II) estudiar la aplicabilidad de planteamientos teóricos anglosajones a un caso español y (III) 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 capacidad de aprendizaje organizativo del Ejército de Tierra.

Palabras Clave: *Ejército, España, cultura, cambio, entrevistas*

Abstract

The article analyzes how cultural factors define organizational change processes in Spanish Army. Research is conducted by the proposal of an analysis model developed from 23 personal interviews to servicemen belonging to Training and Doctrine Command and Legion's Brigade of Spanish Army. From data compilation, the following objectives are pursued, (I) to define a model of analysis for organizational change, (II) to study the applicability of anglo-saxon theoretical frameworks to a Spanish case and (III) to define the relevance of culture to military change. Results show how culture conditions Spanish Army's decision-making processes, change's direction and organizational learning ability.

Key Words: *Army, Spain, Culture, Change, Interviews*

INTRODUCCIÓN

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 (I) establecer un modelo de análisis del cambio organizativo a partir de unidades implicadas en un proceso de transformación, (II) estudiar cómo se aplican los planteamientos teóricos sobre cambio militar al caso español y (III) 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 semi-estructuradas 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, 2020). 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 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 (Dervitsiotis, 2011). Al promover los valores 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; Da Matta, 1977). Los mitos fundacionales también contribuyen definiendo la cultura militar (Kapferer, 1988), impulsando el recuerdo de experiencias traumáticas 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 et al, 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 (Van 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, 1994; Franzosi, 1998). El análisis se procesó mediante el desglose y la comparación de las secciones, estableciéndose categorías temáticas de forma mixta (Lieblich et al., 1998).

Las entrevistas personales han sido ampliamente empleadas para analizar otros ejércitos europeos (Soeters et al, 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 conceptual¹².

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.

¹² 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.

Tabla I. 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

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 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.

Cuadro I: 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 Top-Down	Relaciones cívico-militares	
		Impulso Bottom-Up	Percepción militar del cambio	
	Dimensiones culturales decisivas	Sistema de valores	Experiencia operacional	Sistema de intercambio
			Experiencia operacional	Adaptación
			Experiencia operacional	Improvisación
	Dimensiones culturales decisivas	Sistema de valores	Experiencia operacional	Maniobras en territorio nacional
			Experiencia operacional	Misiones internacionales
			Experiencia operacional	Cohesión del personal
			Experiencia operacional	Mejora del desempeño
			Experiencia operacional	Específicos del caso de Estudio
Dimensiones culturales decisivas	Liderazgo	Liderazgo	Competencia profesional	
		Liderazgo	Cualidades personales	
		Liderazgo	Habilidades interpersonales	

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.

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 (Jordan, 2015). Organizativamente el Ejército de Tierra se encuadra en las Fuerzas Armadas y depende del Ministerio de Defensa. A nivel intra-organizativo se articula según sus funciones en Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza (Ejército de Tierra, 2020). 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 es la Brigada 2035, siendo MADOC la unidad de Apoyo a la Fuerza y la Brigada de la Legión la 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; 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 como 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; Catignani, 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)¹³.

¹³ “Valores que en cualquier caso no son exclusivos del ejército. Son valores que son comunes a la sociedad, al resto de organizaciones. (EP09)”.

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

“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)”.

(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 en 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 remarcaban 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 articuló 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 requería 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 objetivos, condicionando el grado de iniciativa del subordinado y el entendimiento entre diferentes niveles jerárquicos (Van 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 sub-unidades 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 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 de 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 de la propia unidad posibilitarán un 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 presupuestaria (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 otra de 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

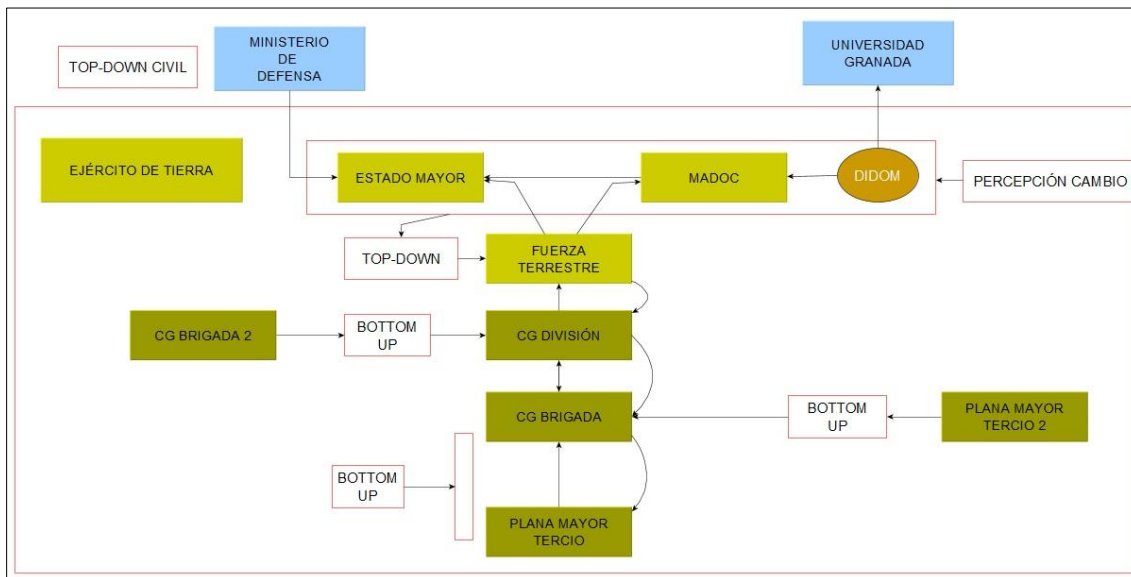
MADOC contribuye a desarrollar la percepción de cambios en el entorno. Su análisis se centra en el nivel operativo, desarrollando directrices doctrinales sobre las que las unidades configuran sus tácticas, técnicas y procedimientos¹⁴ específicos. Al elaborar escenarios de futuro, su colaboración con 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

¹⁴ TTP en su acrónimo militar

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 > CG 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

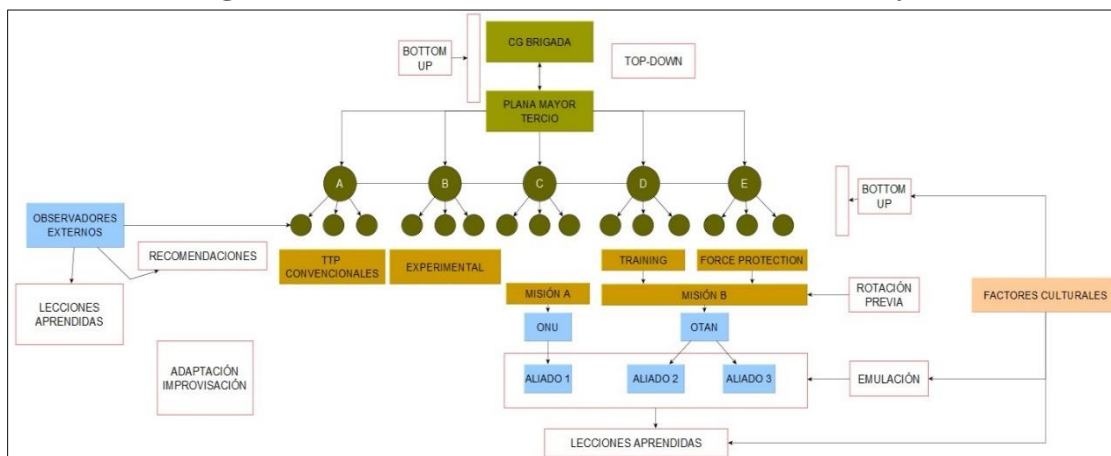


Dado que un Regimiento/Tercio posee cometidos diferenciados en niveles inferiores de mando, la asignación de funciones puede depender de cuestiones tanto formales como informales. Los objetivos planteados, la especialización de la unidad y su trayectoria previa, condicionan las tareas a desempeñar. Informalmente, algunas funciones pueden asignarse según las cualidades personales y profesionales de mando intermedios. Conforme desarrollan cometidos, el proceso *Bottom-Up* tiene lugar al informar a los niveles inmediatamente superiores. Al ser muchos de estos cambios micro adaptaciones 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 3) 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-35¹⁵ evidencian diferentes fuentes de aprendizaje para una misma unidad.

Sección 2: Asignación de cometidos en territorio nacional y en el exterior



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 observadores 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 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.

¹⁵ Brigada Experimental 2035

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 (Van 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.

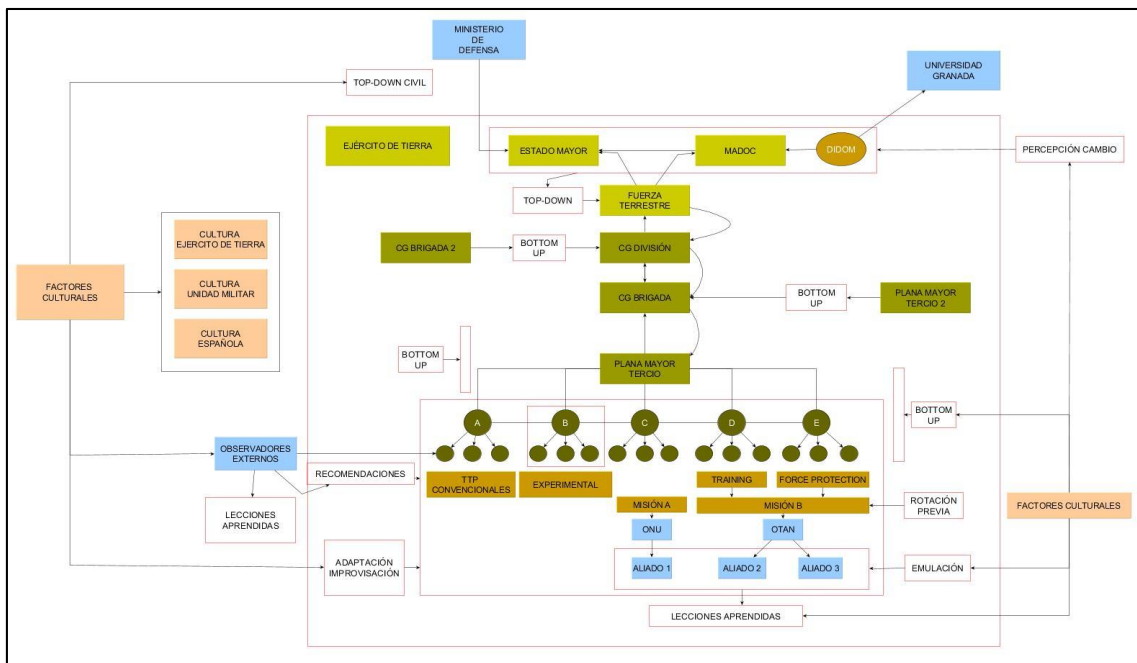
El carácter experimental de la Compañía B hace necesario potenciar la adaptación e improvisación a hipotéticos escenarios definidos conceptualmente por MADOC en el horizonte temporal 2035 (DIDOM, 2018). A nivel táctico los escenarios pueden tener múltiples interpretaciones que incrementen la adaptación 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 despliegan con OTAN juntos 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 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).

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



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 detectados (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 condiciona 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.

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 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, 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 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 potenciándola 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 pruebas 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.

CONCLUSION

Military change in the Spanish Army takes place in a multilevel process, involving both civilian and military actors. The inclusion of national and foreign institutions increases the complexity of the analysis. The articulation of the research as a compilation of scientific articles has provided answers to the general questions, fulfilling the proposed objectives.

Which factors condition military change in the Spanish Army?

A series of structural and circumstantial factors conditioned the evolution of the Spanish Army, explaining its capacity for change. The importance of historical dependence and the professionalization of the Armed Forces have been identified as structural determinants. On the other hand, those circumstantial determinants that have conditioned organizational transformation have been the participation in missions abroad and the relevance of demanding operating environments for organizational learning.

Historical dependence explains the configuration of its organizational culture. As was identified in the interviews, the Spanish Army is heir to a long historical tradition. It is relevant to take into account the multiplicity of roles of the military in the political system, serving different systems and adopting diverse positions in each of them. The legacy of the Primo de Rivera regime and later of Francoism should be highlighted, as well as the role played in the political Transition, which inevitably conditions how they relate to civilian power at high bureaucratic levels.

In addition to the historical legacy, the research identifies two simultaneous and multidimensional trends that have accelerated change in the Spanish Army. Both the professionalization of the military and mission engagement are two trends that have contributed to the transformation of the organization. Professionalization has allowed the Spanish Army to transform from a barracks-based army focused on National Defense into a modernized force with an expeditionary culture. Professionalization has led the Spanish Army to modernize its material means, specializing in a diverse range of counterinsurgency, stabilization, and training operations. By participating in missions

under the auspices of international organizations, the Spanish Army has acquired the capacity to interoperate with other allied forces, standardizing its procedures and doctrine and providing its units with a polyvalent character that has increased its capacity for rapid deployment.

The interviewees highlighted intangible cultural changes, noting that the Spanish Army had shaped an expeditionary mentality through both professionalization and overseas deployments. Both trends contributed to generating substantial organizational learning, materialized in the improvement of force protection procedures, the use of technologically advanced means, and the ability to operate in complex cultural environments. Regarding this last aspect, interaction with other cultures has led to the development of strategies based on language learning, as well as interaction with non-military actors such as non-governmental organizations or local and national interpreters. The expeditionary mentality has increased the levels of adaptation and resilience of the organization's components. In this way, the experience acquired has contributed to the fact that each military command needs to be prepared for deployment in any operational scenario.

This doctoral thesis shows that the operational scenarios have conditioned and facilitated the processes of change experienced by the Spanish Army. The harsh conditions of the first international missions, experiences in demanding environments such as Iraq in 2003 or the whole experience in Afghanistan have enhanced the capacity for change. Operational conditions have increased the adaptability of the forces to fulfill the assigned objectives and to guarantee the physical integrity of its components. Interviewees noted the relevance of having an active adversary for organizational learning. The risk associated with insurgent activity requires adapting procedures and innovating doctrinally to achieve a competitive advantage in operations and reduce military casualties. The presence in demanding environments also requires transforming how they have established their communication with the Spanish society, leading to the definition of narratives on the relevance of international operations for Spain.

Likewise, it is relevant to point out the importance of the Assistance Missions to Security Forces for the transformation of the organization. Training local forces has made it possible to consolidate diplomatic relations with the countries assisted, helping to combat global threats such as jihadist terrorism at its geographical origin. This experience has made it possible to improve the public image of the Spanish military, exchange

practices with allied armies, and apply training procedures abroad. Participation in this specific scenario has made it possible to identify force protection and relations with local actors as main changes in how the Spanish Army operates. The experience in a training environment has introduced modifications in organizational patterns concerning other scenarios with interactions with the civilian population.

Which theoretical approaches can explain the processes of military change in Spain?

The influence traditionally exercised by the military, as its high level of valuation by the citizens, allows civil-military relations to develop more softly than in other States (Posen, 1984). On the one hand, the commitment of high-ranking military officials to Spain and its citizens stands out, as well as a separation of decision-making spheres between the political and military levels. The processes of change, as can be seen with the BRIEX 2035, take place based on military proposals submitted to the political level within the tasks assigned by the IOFET within a defined budgetary framework. At the organizational level, the Spanish military forces are not conditioned by the political level, since reform decisions are usually supported by the highest military levels. It has been pointed out throughout the interviews that the case of the UME has significant particularities since it was created at the direct proposal of the Presidency of the Government in 2008. Even though its role was not understood during its first years within the Spanish Army, as it was configured as a different branch of the Three Armies, it has substantially improved the level of appreciation of society towards the Armed Forces and the Army in particular.

Other theoretical paradigms have been questioned throughout this research, pointing out the importance of being cautious concerning emulation (Horowitz, 2010) and lessons learned processes (Davidson, 2010). Even though initially it may be thought that the Spanish Army continually emulates the allies, the reluctance of Spanish commanders to directly imitate or copy other armies in their environment should be highlighted. Rather than emulation processes, they are processes of analysis of the allied or adversary practice to determine which elements can be adapted or introduced in the Spanish military practice. To this end, they point out that the political and social characteristics of Spain, the scenarios in which the Spanish military operates abroad or in national territory, as well as the type of recent experiences they have had, must be taken into account. They stress the importance of learning from the lessons gathered by other armies whenever they do not have their own. Inevitably, reference is made to the US Army and the British Army as unique cases due to their operational experience in environments where Spain

has not deployed. Similarly, the Israeli Tsahal (IDF) is mentioned as a source of learning due to the environment in which they operate, even though it does not serve as a direct reference for the Spanish Army. The lessons learned have been conditioned by the importance of culture in understanding their own and other missions, the tasks to be performed, and the quality of interactions in seminars and working meetings.

Likewise, the construction of an effective system of organizational learning, which is cyclical in nature and feeds back into the system of military alliances with other States, can be appreciated. In this process, Spanish liaison officers abroad and allied liaison officers in our country play a fundamental role, as they channel reports transmitting bidirectionally new practices, employment concepts, or organizational modifications that are being carried out in Headquarters and Operational Units where they are stationed. The use of information and communication technologies, such as intranet search engines, as well as the open publication of doctrinal documents facilitates the dissemination of TTPs and doctrinal concepts to allies. The lessons-learned process contributes to improvement through the acquisition of good practices and the abandonment of inefficient ones. However, it should be noted that the organizational learning process has certain shortcomings concerning the total collection of information provided by the lower levels. On the one hand, due to a conception in which improvisations and punctual adaptations have no relevance for the whole organization. On the other hand, because of the absence of a formal record of everything implies a transformation at the micro level. It is particularly important to pay attention to small, ad hoc modifications because if they occur similarly in similar circumstances, the opportunity to incorporate them into the TTP or Doctrine manuals is lost and valuable organizational knowledge may be lost. While this, individually and disaggregated, may seem less relevant, at the macro-organizational level it could make a key difference and lead the Spanish Army to a substantial improvement in its practices. However, the detailed compilation of improvisations may also imply an excess of bureaucratization in military units, distancing lower and intermediate commanders from their operational tasks. This improvement process would remain open and subject to cautious review by military decision-makers.

The institution in charge of lessons learned and conceptual development is the Training and Doctrine Command. It is an institution created from the first deployments in the Balkans, whose tasks are Force Support in terms of research, analysis, doctrine development, and training of unit personnel. Its work, as has been shown by the analysis

carried out on the Future Land Operating Environment 2035, partially allows the application of the paradigms related to the perception of change by the military institution and its Top-Down momentum (Rosen, 1991). It is a perception of change at the operational level, following guidelines from the Spanish Army General Staff to point out key elements in the scenarios of action and recommendations for the use of force in operations.

It is essential to bear in mind that the Spanish Army's culture leads to the production of a document that is realistic and continuist but takes into account the disruptiveness of future scenarios. This is evident with the COVID-19 pandemic since although a pandemic was not specifically contemplated, there was the possibility of an NBCR incident for which the conceptual planning would later be adjusted to Operation Balmís. The innovation project was also developed jointly with civilian researchers from the University of Granada, allowing not only the participation but also the observation of the way of proceeding on the part of the participants. It is also clear that the observation of the operating environment does not take place in a conceptual vacuum from which new knowledge is created and produced. Instead, it is developed based on reports of lessons learned submitted to the command from the area of operations, Allied Headquarters, and the headquarters of the units on national territory. In this way, there would be a confluence and an environment of exchange between the military Top-Down and Bottom-Up impulses. In the same way, the system of assignments of the Spanish Army leads to a rotation of personnel in various functions, being assigned to Force Units, Force Support, or Headquarters. Their rotation of assignments allows them to transmit their experience, as well as the operational needs they have experienced, to refine the military perception of the transformations in the operational environment and to enable the momentum of change.

Although the difficulties of applying civil-military relations paradigms (Posen, 1984), operational and conceptual emulation (Horowitz, 2010), and organizational learning systems have been highlighted, there is a continuing tendency for culture to condition the mode of application. It should be noted that culture also impedes or facilitates certain theoretical approaches. To test the degree of cultural influence on change, another actor selected as part of the Case Study is analyzed. The Spanish Legion was selected because of its central role in military operations and its multipurpose organic character, as well as its selection as a test unit for BRIEX 2035. Additionally, special consideration was given

to its organizational character with a clearly defined unit ethos. The Spanish Legion is the result of historical dependence on its cultural transformation and the fostering of adaptation and improvisation by maintaining a code of conduct. Its mystical character leads to configuring the service in the unit with a transcendental character, entailing practices and ways of understanding the command different from those of other units. Its analysis, besides allowing to analyze how the organizational culture is built at an intermediate level within the Spanish Army, is a link between the historical dependence, the scenarios of action, the military conditions, and the applicability of cultural paradigms that explain how the Spanish Army has evolved.

How do cultural factors influence the processes of military change in Spain?

Cultural factors substantially influence the military practice of the Spanish Army. According to the testimonies provided by military collaborators, operational practice generates unforeseen situations that are never repeated in the same way or the same scenario. The reactions of higher, intermediate, lower, or troop commanders to specific problems in specific situations often lead to improvising or adapting on the fly for the accomplishment of the mission. This flexible approach is conditioned by the Spanish military culture, which on the one hand leads to an involvement with the mission entrusted, a commitment to commanders and subordinates, and an understanding of the profession that does not understand excuses when it comes to meeting assigned objectives. The ability to improvise and adapt is also conditioned by a tradition of economic austerity in the Spanish military forces. Sometimes a lack of means has been compensated by an interaction between commitment to the mission and professional pride, which leads to the achievement of an even higher number of tactical missions than those of the allies with a notable lack of material means.

From the first deployments in Iraqi Kurdistan in 1991 to the SFA missions in Mali, improvisation and adaptation have been present in all of them. It should be taken into account that unexpected situations have been a constant in all scenarios since once the shortcomings present in some of them were compensated, new challenges always arose and had to be faced. Spain's collectivist culture gives special importance to personal relationships in international environments. On the one hand, a distance from loved ones added to the performance of professional tasks continuously leads to an increase in the cohesion of the Spanish contingents deployed.

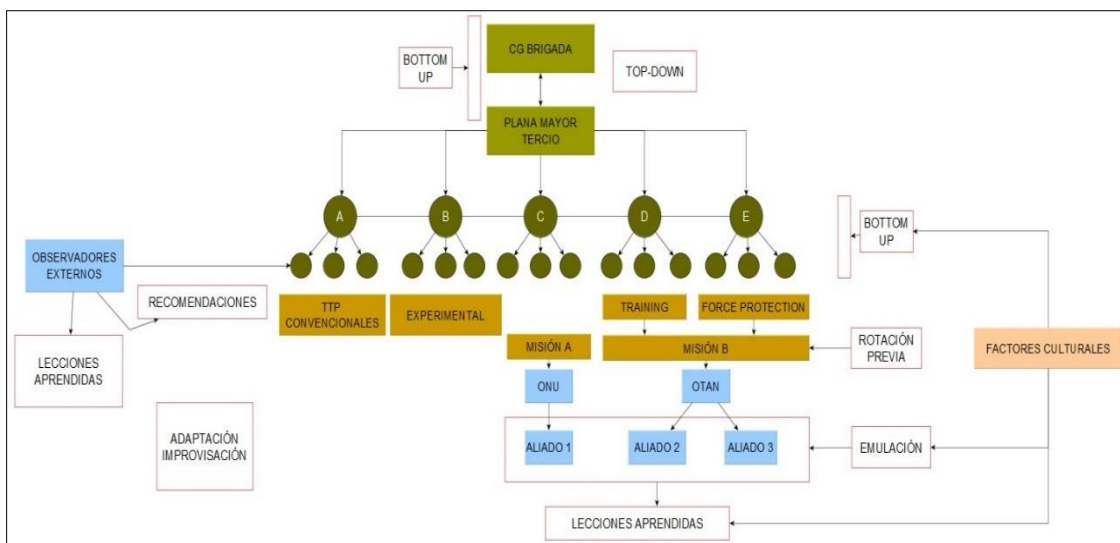
At the same time, the previous socialization of Spaniards leads to reduce cultural distances with local populations and troops. Relying on previous research on the culture of the Spanish military (Durán and Ávalos, 2013; Durán et al, 2016; Martínez et al, 2013), it can be concluded that it is a key element to explain good relations with local and military contingent personnel. This issue is essential to understand the success of some international operations, being its identification one of the most complex phases of the research. The procedures of the Spanish Army in operations are standardized and equated to those of NATO and allies, and formally their application would not make a difference. Despite this, the inherent characteristics of the Spaniards allowed a good understanding and comprehension of social relations. Similarly, direct communication with native personnel, despite the difficulties involved in not knowing the local language or a common lingua franca with which to establish interactions, was compensated by non-verbal communication and understanding of the more particular cultural codes.

How do change processes occur concerning SFA missions?

The processes of military change in the Spanish Army are characterized by taking place in a multilevel way and being conditioned by multidirectional impulses. The research has shown the importance of the tactical levels for the accumulation of procedural, technical, and tactical learning. According to the interviewees, the lower level is the one where more learning processes are concentrated due to continuous contact with the reality of operations. In the testimonies collected, the majority of intermediate and high-level officers indicated as key missions in their experience those in which they performed the duties of lieutenant and captain. For those captains interviewed, their most notable experiences were linked to deployments to Afghanistan as ensigns or lieutenants.

Although at an initial stage of the research it was suggested that what was relevant were the scenarios of action, reviewing the testimonies provided from a military level approach, those most exposed to operations level (section and company) are the ones that had provided the most lessons learned and experiences to the commanders. For their part, the NCOs provided a particularly interesting view at the binomial, squad, and platoon levels that reflected how minor changes at the level of adaptation and improvisation took place. Similarly, those who held the job of lieutenant colonel or colonel recognized that the higher the level of responsibility, the greater the negative impact that a hasty decision could imply, recognizing that in their jobs as lieutenants and captains in operations they had a greater decision-making capacity.

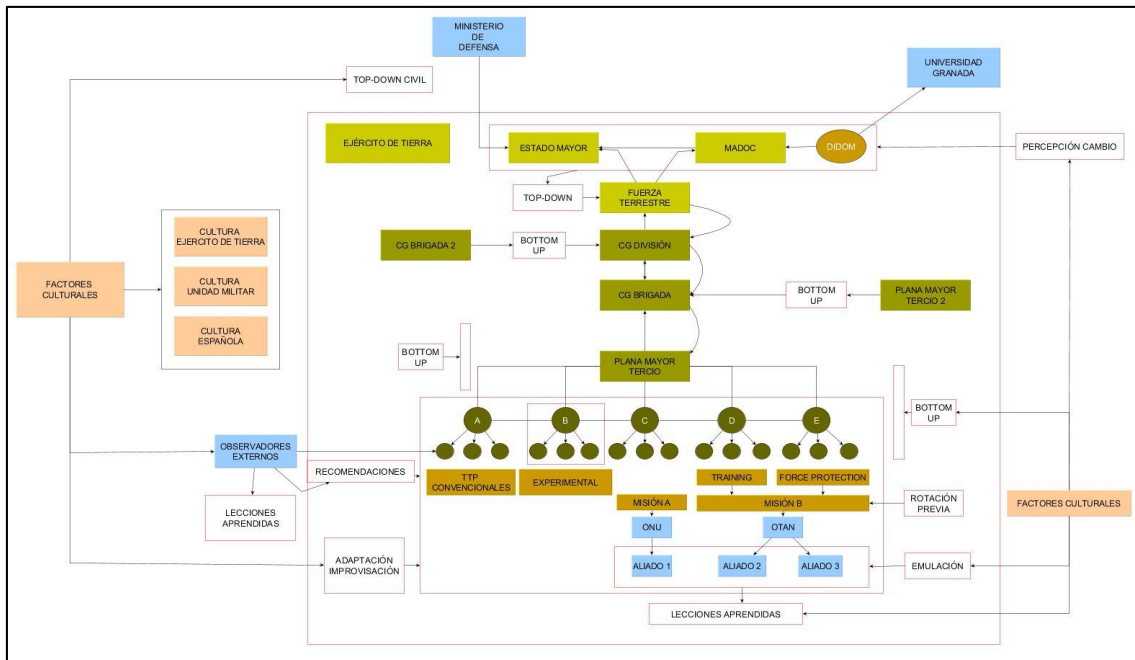
In this sense, the processes of change concerning SFA missions occur similarly to other types of international operations. However, training and training missions have additional risks that were not present in stabilization or peacekeeping missions. This implies that SFA operations require a greater cultural understanding of the environment, making cultural awareness a key element that can reduce risks to the deployed force. To organizational transformation, SFA missions are another element in the Army's change process. Deployments of this type provide lessons learned from Bottom-Up impulses by accumulating improvisations and adaptations, as well as facilitating the observation of practices of allied armies that constitute a relevant source of learning.



The selected graph shows how SFA missions provide substantial learning concerning both training tasks and force protection. Both activities produce learning inputs that can be reflected both in training on national territory and in the protection of contingents in other types of operations. Regarding the processes of change, the instructors of the Third Third of the Legion indicated the relevance of pre-mission preparation and the lessons learned systems that are activated after deployment. Like other operations abroad, SFA missions allow learning new ways of acting, the correction of procedural errors, and the possibility of generating an environment of exchange with other allied armies to obtain new learning inputs.

In this sense, it is particularly relevant to take into account how the lessons learned processes subsequently take place, both through seminars and the development of specialized doctrine. Organizational learning affects the modification of tactics, techniques, and procedures used in operations. This formalization of changes takes place in the Training and Doctrine Command, which is responsible for the collection of

information, analysis, and transformation into doctrinal products that define the way to conduct subsequent operations. For this process, the inclusion of foreign military personnel is relevant so that they can contribute their practices, which will serve as a reference and will facilitate the correction of errors in training.



As reflected in the graph already included in the last publication, it is not possible to determine a single origin of military change. The origin of the impulses can and does come from high military levels of the Force and the support to the Force, from the political-bureaucratic levels, and the area of operations. At the same time, at lower levels, changes are produced from the exchange of information with other units of the army itself and other allied forces. The process is conditioned by the cultural characteristics of Spain, the organizational culture of the Spanish Army, and the ethos of the military units themselves. Cultural factors act as an intervening element that facilitates the acquisition of new ideas on how to proceed, improve or implement the changes themselves.

The deployment in Iraq in the framework of Inherent Resolve allows us to appreciate how the needs of the host nation condition the training plans, as well as how each Spanish rotation requires different tasks to be performed depending on the contingents to be trained. The need to properly train local troops in TTP requires the Spanish military to adapt standardized training procedures to suit the level of the local recruits. The success of the operation makes it essential to have instructors with extensive military experience

and specifically in training tasks to be able to detect shortcomings and areas for improvement in the recruits.

Likewise, depending on local conditions, specific strategies for force protection or interaction with local recruits are required. In the case of Iraq, interviewees noted that with training taking place at a single military base, force protection protocols did not require the same complexity as in the Mali deployment. In this regard, they noted that since the training centers were not geographically dispersed, the security infrastructure required was less complex. Because of these issues, deployed militaries must pay particular attention to force protection because of the additional risk posed by instructors being isolated while training recruits with live ammunition. This element implies that instructors seek to strike a balance between being able to minimize the threat through the application of security protocols and being flexible enough not to damage the inter-personnel relationships that underpin the training process.

Final comments

Research on military affairs is an activity that poses substantial theoretical, conceptual, and methodological challenges. It is relevant to explain, from a political science perspective, how the Spanish Army has changed as a result of its international experience and what have been the conditioning vectors of change. The development of the research activity has provided interesting results not initially foreseen, such as the importance of the professionalization of the Armed Forces, the incorporation of women, and historical dependence as a decisive conditioning factor to refute or confirm Anglo-Saxon theories. This doctoral thesis reflects the importance of having a perspective adapted to specific cases to determine the degree of applicability of certain theoretical paradigms.

The support of the military within the institution has been fundamental to the successful conduct of the research. Without their collaboration, support, advice, and contributions, it would have been impossible to produce primary data and analyze how the transformation of the Spanish Army takes place. The qualitative data allows us to appreciate the importance of human and individual factors in the processes of military change. The transformation of practices at the micro level conditions how the transformation takes place at the macro-organizational level so that the impact of small actions in the course of operations can condition the whole process of change. It is essential to bear in mind that change develops from lower-level modifications, which influence the change processes at a higher level. The testimonies have also been essential

to understanding how and why positive relationships are generated with the local population.

The research has made it possible to establish conceptual interconnections between broad periods that apparently could have been understood as phenomena without a clear interconnection. It has also demonstrated the need for the organization to have external stimuli that pose a certain level of risk. The presence of physical and operational risks allows mission participants to possess, in addition to a higher level of motivation, a greater awareness of the importance of preparedness and not a relaxation in daily performance. The current Spanish Army, despite being heir to past decades and centuries, has adapted its culture, values, and ways of proceeding to the passage of time. They have changed their function, possessing an external and citizen defense orientation with a clear expeditionary vocation.

Based on what has been identified in this research, future research can be developed in various fields of Political Science. On the one hand, to analyze the organizational culture of various Spanish military units, try to draw a comparative analysis with the Spanish Legion of light infantry units. On the other hand, to apply the models of cultural analysis to other units of long tradition belonging to other national armies, such as the Spanish Navy or the Air Force. The cultural analysis could make it possible to define how each of them has constructed its cultural narrative, its founding myths, and how this has managed to influence the practical application of procedures and tactics both in operations and in national territory.

A comparative cultural analysis would also make it possible to isolate factors linked to traits specific to the Spanish to provide greater validity both to those analyzed in this research and to define those to be compiled at a later date. The analysis of historical dependence on the military change also yielded important conclusions on the importance of the military in the transition process. How political actors may or may not exercise veto power over political transition processes, as well as how their organizational transformation occurs as the political system changes, should be taken into account. The political process perspective can contribute to a deeper understanding of the role of the Spanish military in the transition process, while providing opportunities for research on political and military change in other contemporary regimes.

REFERENCIAS

- Abrahamsen, R. (2016). Exporting decentred security governance: The tensions of the security sector reform. *Global Crime*, 17 (3-4), 281-295. <https://doi.org/10.1080/17440572.2016.1197507>
- Adamsky, D. (2010). *The culture of military innovation. Cultural factors on the Revolution of Military Affairs in Rusia, the US and Israel*. Stanford University Press.
- Adamsky, D. and Bjerga, K. I. (2010). Introduction to the information technology revolution in Military Affairs. *Journal of Strategic Studies*, 33 (4), 463-468. <https://doi.org/10.1080/01402390.2010.489700>.
- Agazarian, Y. M. & Yanoff, S.J. (1996). Teoría de sistemas y grupos pequeños. En H. I. Kaplan y B.J. Sadock (Eds), *Terapia de Grupo* (pp.36-49). Panamericana.
- Agazarian, Y. M. (1989). Group-as-a-whole systems theory and practice. *Group*, 13, 131-154.
- Agazarian, Y. M. (1992). Contemporary theories of group psychotherapy: A systems approach to the group-as-a-whole. *International Journal of group psychotherapy*, 42, 177-203.
- Aixelà-Cabré, Y. (2017). Exploring Euro-African pasts through an analysis of Spanish colonial practice in Africa (Morocco and Spanish Guinea). *Canadian Journal of African Studies*, 51 (1), 23-42.
- Alas, R. & Sharifi, S. (2010). Organizational learning and resistance to change in Estonian Companies. *Human Resource development international* 5 (3), 313-331.
- Albright, David E. (1980). Comparative conceptualization of Civil-Military Relations. *World Politics*, 32 (4), 553-576.
- Allen, K., (2012). Interpreting in conflict zones. *NAJIT Empowering Interpreters & Translators Worldwide*. Source: <https://najit.org/interpreting-in-conflict-zones/>
- Alonso-Baquer, M. (1989). Las virtudes militares en las relaciones de Mando y Obediencia. *Revista Ejército*, 589, 72-79.
- Alsheqeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3 (1), 39-45.
- Álvarez, J. E. (1999). Between Gallipoli and D-Day: Alhucemas, 1925. *The Journal of Military History*, 63, (1), 75-98.
- Álvarez-Ossorio, I. (2016). *Siria: Revolución, sectarismo y yihad*. La Catarata.

- Anastas, M. (1988). For sensitive research studies, one-to-one interviews work best. *Bank Marketing*, 20 (7), 18-22.
- Andreski, S. (1971). *Military organization and society*. University of California Press.
- Angevine, R.G. (2005). *The railroad and the State: War, Politics and technology in Nineteenth-Century America*. Standford University Press.
- Ansorg, N. (2017). Security sector reform in Africa: Donor approaches versus local needs. *Contemporary Security Policy*, 38 (1), 129-144. <https://doi.org/10.1080/13523260.2016.1278343>
- Arcuri, P. (2007). *The importance of cross-cultural awareness for today's operational environment*. Strategy research project. US Army War College.
- Aritzeta, A., Ayestarán, S. & Balluerka, N. (2003). Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 18:3, 239-260.
- Autesserre, S. (2014). Going Micro: Emerging and Future Peacekeeping Research. *International Peacekeeping* 21 (4), 492-500. doi 10.1080/13533312.2014.950884.
- Azari, J., Dandeker, C. & Greenberg, N. (2010). Cultural Stress: How interactions with and among foreign population affect military personnel. *Armed Forces and Society*, 36 (4), 585-603.
- Baigorri Jalón, J. (2011). Wars, languages and the roles of interpreters en H. Awais & J. Hardane (Eds.) *Les liaisons dangereuses: langues, traduction, interpretation* (pp.173-204). Sources Cibles.
- Baker, C. (2010). The care and feeding of linguist: the working environment of interpreters, translators and linguists during peacekeeping in Bosnia-Herzegovina. *War & Society* 29 (2), 154-175.
- Bañón Martínez, R. (1985). La racionalidad de las políticas de remuneraciones y el diseño de la organización militar española. *Revista Internacional de Sociología*, 43 (2), 269-303.
- Bañón, R. & Olmeda, J.A. (1985). La investigación social de la organización militar. *Revista Internacional de Sociología*, 43 (2), 205-224.
- Baqués, J. (2004). La profesión y los valores militares en España. *Revista Internacional de Sociología*, 38 (3): 127-146.
- Bellamy, A. J. (2003). Security Sector Reform: Prospects and problems. *Global Change, Peace and Security*, 15(2), 101-119.
- Bellou, F. (2014). Cultural awareness in Peace Operations: Effective marketing or Strategic Communications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 148, 579-587.
- Ben-Ari, E. (2014). Reflexivity: Potentially “dangerous liaisons” en J. Soeters et al. (Eds) *Routledge Handbook of Methods in Military Research* (pp.49-59). Routledge.

- Bendazzoli, C. (2016). The ethnography of interpreter-mediated communication: Methodological challenges in fieldwork en C. Bendazzoli & C. Monacelli (Eds), *Addressing methodological challenges in Interpreting studies research* (pp.3-30). Cambridge Scholars Publishing.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Ben-Shalom, U. & Shamir, E. (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
- Ben-Shalom, U. (2018) "Introduction: Israel's post-heroic condition." *Israel Affairs* 24, (4), 569-571.
- Bento-Soares, J. A. (1983). *Iberian Peninsula in the Atlantic Community: Problems and prospects*. Kansas: Fort Leavenworth.
- Berrio, Francisco J. (1997). Valores institucionales de las de las Fuerzas Armadas. *Cuadernos de Estrategia. Fuerzas Armadas y sociedad civil. Conflictos de valores*, nº89, Madrid: Ministerio de Defensa.
- Bessant, J.; Caffyn, S. & Gilbert, J. (1996). Learning to manage innovation, technology analysis & Strategic management, 8:1, 59-70.
- Bienen, H. (1981). "Civil-Military relations in the third world". *International political science review*, 2 (3). doi: 10.1177/019251218100200312
- Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981). "Snowball sampling, Problem and techniques of chain referred sampling", *Sociological Methods & Research*. 10(2), 141-163.
- Bjerga, K. I. & Haaland, T. L. 2010. "Development of Military Doctrine: The particular case of small states", *Journal of Strategic Studies*, 33 (4), 505-533.
- Björkdahl, A. & Höglund, K. (2013). Precarious peacebuilding: friction in global–local encounters. *Peacebuilding*, 1 (3), 289-299, DOI: 10.1080/21647259.2013.813170
- Björkdahl, A.; Höglund, K.; Millar, G.; Van der Lijn, J. & Verkoren, W. (2016). *Peacebuilding and friction. Global and local encounters in post-conflict societies*. Routledge.
- Black, D. & Peacock, B. (2013). Sport and diplomacy en A. F. Cooper, J. Heine & R. Thakur (Eds.), *The Oxford handbook of modern diplomacy*, (pp.708-726). Oxford University Press.
- Bräuchler, B. (2017). The cultural turn in peace research: prospects and challenges, *Peacebuilding*, DOI: 10.1080/21647259.2017.1368158
- Brockman, B. K. (2013). The evolution of organizational learning in new venture development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 26 (3), 261-275.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 211-219.

- Brustlein, C. (2011). “Apprendre ou disparaître? Le retour d’expérience dans les armées occidentales”. *Focus Strategique*, 33. IFRI. Laboratoire de Recherche sur la Défense.
- Bueno, A. (2021). *La evolución de los estudios estratégicos en España. Debates, institucionalización, cultura de defensa y comunidad estratégica*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Bukkvoll, T. (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
- Buley, B. (2007). *The new american way of war. Military Culture and the political utility of force*. Routledge.
- Burley, S. A (2005). Contrasting Styles of Command: French and German Approaches during the 1940 Campaign. *Defence Studies*, 5 (1), 138-150
- Burnes, B. (2014). Understanding resistance to change-Building on coch and french
- Burr, R. (1998). *Leading change: The military as a learning organization*. Quantico: Marine Corps University.
- Busch, M. & Hostetter, C. (2009). Examining organizational learning for application in Human service organizations. *Administration in Social Work*, 33 (3), 297-318.
- Busquets, J. (1984). *El militar de carrera en España*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Caballero Echevarría, F. (2013). *Intervencionismo español en Marruecos (1898-1928): Análisis de factores que confluyen en un desastre militar, “Annual”*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Calvo-Albero, J. L. (2016). De la desolación a la esperanza. El pensamiento militar en España 1724-2008. *Tiempo devorado*, 3 (3), 440-454.
- Catignani, S. (2013). Coping with knowledge: Organizational learning in the British Army? *Journal of Strategic Studies*, 37 (1), 30-64
- Cayla, D. (2008). Organizational learning: A Process between equilibrium and evolution. *Journal of Economic Issues*, 42 (2), 553-559. <https://doi.org/10.1080/00213624.2008.11507165>
- Center for Army Lessons Learned (2015) CALL Services. N°15-11.
- Chesley, J. & Wylson, A. (2016). Ambiguity: the emerging impact of mindfulness for change leaders, *Journal of Change Management*.
- Child, J. & Heavens, S.J. (2007). The social constitution of organizations and its implications for organizational learning, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Chrzanowski, G. (1977) Participant observation. *Contemporary Psychoanalysis*, 13:3, 351-355.

- Clausen, B. & Kragh, H. (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
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*, 91 (6), 1309-1335.
- Colom Piella, G. (2016). Transforming the Spanish military. *Defence Studies*, 16 (1), 1-19, DOI: 10.1080/14702436.2016.1146078
- Czarniawska, B. (2007). Anthropology and organizational learning, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 118-136). Oxford University Press.
- D’Ortenzio, C. (2012). Understanding change and change management processes. Canberra University Press.
- Da Matta, R. (1977). Constraint and license: A preliminary study of two Brazilian national rituals en S.F. Moore & B. Myerhoff (eds), *Secular rituals* (pp.244-264). Van Gorcum.
- Daniel, P. (1992). Panorámica del argot español. V. León (Ed.) *Diccionario del Argot Español* (pp.7-24). Alianza Editorial.
- Danopoulos, C. P. (1991). Democratizing the military: Lessons from Mediterranean Europe. *West European Politics*, 14 (4), 25-41.
- Davidson, J. (2010). *Lifting the Fog of Peace. How Americans learned to fight modern war*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Davis, R. (2010). Culture as a Weapon system. *Middle East report*, 255, 8-13.
- De la Plaza-Escudero, L. (1988). España y la guerra anglo-bóer (1899-1902). *Cuadernos de Historia Contemporánea* (10), 121-138.
- De Walt, K. M. & De Walt, B. R. (2011). *Participant Observation*. Altamira Press.
- Delgado Fernández, S. (2004). Sobre el concepto y estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Psicología política*, 29, 7-29.
- Departamento de Seguridad Nacional (DSN) (2017). *Estrategia de Seguridad Nacional. Un proyecto compartido de todos para todos*. Presidencia del Gobierno de España.
- Departamento de Seguridad Nacional (DSN) (2020). *España incrementa su contribución a EUTM Mali en su compromiso con el Sahel*. Declaración de prensa, 23 de diciembre.
- Dervitsiotis, K. (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, D. (2012). Investigating the military field: Qualitative research strategy and interviewing in the Defence Network. *Current Sociology*, 60 (1), 101-117. doi: 10.1177/0011392111426656

- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40, 314-321
- Dierkes, M., Marz, L. & Teele, C. (2007). Technological visions, Technological development and organizational learning, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales. DIDOM. Ejército de Tierra (2018). Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035. Granada: Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Dixon, N.F. (1976). *On the psychology of Military Incompetence*. Basic Books.
- Dixon, P. (2009). 'Hearts and Minds'? British Counter-Insurgency from Malaya to Iraq. *Journal of Strategic Studies*, 32 (3), 353-381, DOI: 10.1080/01402390902928172
- Doeser, Frederik & 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.
- Donais, T. (2018). Security sector reform and the challenge of vertical integration. *Journal of intervention and Statebuilding*. 12(1), 31-47.
- Durán Cenit, M. (2014). *Ejército español y ONG en Kosovo: Relaciones cooperativas en escenarios de posconflicto y estabilización*. Editorial Universidad de Granada.
- 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*. Editorial Universidad de Granada.
- Durán Cenit, Marién (2014). *Ejército español y ONG en Kosovo: Relaciones cooperativas en escenarios de posconflicto y estabilización*. Editorial Universidad de Granada.
- Durán, M.; Adé, I.; Martínez, R. & Calatrava, A. (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.
- Durán, Marién & Ávalos, Antonio (2013). *Culturas cruzadas en conflicto. Militares y poblaciones locales en misiones internacionales: Afganistán y Líbano*. Editorial Universidad de Granada.
- Durán, Marién & Ávalos, Antonio. (2016). Detecting conflictive cultural factors in complex scenarios of intervention: Military and local actors in interaction. *Revista UNISCI/UNISCI Journal* 41, 9-28.
- Durkheim, E. (1965). *The elementary forms of religious life*. Free Press.
- Durkin, H. (1981) *Living group: Group psychotherapy and general system theory*. Brunner-Mazel.
- Durkin, H. E. (1972). General systems theory and group therapy: An introduction. *International Journal of Group Psychotherapy*, 22(2), 159-166.

- Duyvesteyn, I. (2011). Hearts and Minds, Cultural Awareness and Good Intelligence: The Blueprint for Successful Counter-insurgency? *Intelligence and National Security*, 26 (4), 445-459, DOI: 10.1080/02684527.2011.580598
- Easton, D. (1953). *The Political System. An inquiry into the state of political science*. The University of Chicago Press.
- Easton, D. (1965). *A systems analysis of political life*. The University of Chicago Press.
- Einsenhardt, R.M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ejército de Tierra (2020). *Brigada 2035. Brigada Experimental*. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/briex_2035/index.html
- Ejército de Tierra (2020). Organización del Ejército de Tierra. Disponible en: <https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/index.html>
- Ejército de Tierra (2021). *International Missions*. Spanish Ministry of Defense. <https://ejercito.defensa.gob.es/misiones/index.html>, last accessed, 3rd May 2021
- Ejército de Tierra. (2018). *Future Land Operating Environment 2035*. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Ejército de Tierra. (2017). *Asistencia a Fuerzas de Seguridad (SFA)*. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Ejército de Tierra. (2018). *Asistencia a Fuerzas de Seguridad: Experiencias y Lecciones Aprendidas*. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Enloe, Cynthia (1988). *Does Khaki become you? The militarisation of women's lives*. Pandora.
- Enstad, K. (2020). Doing one's job: translating politics into military practice in the Norwegian mentoring mission to Iraq. *Small Wars & Insurgencies*, 31(2), 402-419.
- Er, M. & Rich, P. B. (2015). Abd el-Krim's guerrilla war against Spain and France in North Africa: An Adventure setting for screen melodrama. *Small wars & Insurgencies*, 26 (4), 597-615.
- Esterhuysen, A. (2007). Thinking militaries or military thinking: The need for education in armed forces." *Acta Academica* 39 (1), 93-122.
- Evans, R. N. (1925). The Spanish Foreign Legion. *Royal United Services Institution Journal*, 70 (480), 753-758.
- Farrell, T. & Terriff, T. (2002). *The sources of military change: Culture, Politics, Technology*. Lynne Rienner.
- Farrell, T. (2005). World culture and military power. *Security Studies*, 14 (3), 448-488.
- Farrell, T. (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

- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Dunod.
- Fayol, H. (1968). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos,.
- Fear, Jeffrey R. (2007). *Thinking historically about organizational learning*. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Fernández de la Cigoña, F. (2014). La mentorización en el Jazeera Training Camp. 89-95. *Revista Ejército*, 876.
- Flynn, G. Q. (2001). *Conscription and democracy: France, Great Britain and the United States*. Greenwood Press.
- Fontenla Ballesta, S. (2017). *La Guerra de Marruecos (1907-1927). Historia completa de una guerra olvidada*. La Esfera de los libros.
- Franzosi, R. (1998). “Narrative Analysis— Or Why (and How) Sociologists should be Interested in Narrative”. *Annual Review of Sociology* 24: 517-54. doi: 10.1146/annurev.soc.24.1.517
- Galbreath, D. J. (2019). Moving the techno-science gap in Security Force Assistance. *Defence Studies*, 19 (1), 49-61, DOI: [10.1080/14702436.2018.1561183](https://doi.org/10.1080/14702436.2018.1561183).
- Galey, J. H. (1969). Bridegrooms of Death: A profile study of the Spanish Foreign Legion. *Journal of contemporary history*, 4 (2), 47-64.
- Gallo, A. (2018). *Understanding military doctrinal change during peacetime*. PhD Dissertation. Graduate School of Arts and sciences.
- García Cantalapedra, D. (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, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Gibson, J. W. (1986). *The perfect war: Technowar in Wietnam*. The Atlantic monthly press.
- Goldman, E. O. & Andres, R. B. (1999). Systemic effects of military innovation and diffusion. *Security Studies*, 8 (4), 79-125.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Basic Books
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Gómez Capuz, J. (1998) El argot de los soldados de reemplazo: aspectos léxico-semánticos, lexicogenésicos y fraseológicos. *Hesperia: Anuario de filología hispánica* 1, 43-60.
- González Canomanuel, M. A. (2018). Los primeros heridos y enfermos evacuados por vía aérea en España por la Aeronáutica Militar (1923-1927). *Sanidad militar*, 74 (3), 191-197.
- Görner, E. (2015). Comparison of conscripts, militia and professional armed forces.” *Acta Scientifica Academia Ostrovienses* 1(5), 189-203.

- Gray, C. 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, A. (2006). The future of military innovation studies. *Journal of Strategic Studies* 29(5), 905-934.
- Guerrero Martín, A. (2017). El impacto de la Gran Guerra en el Ejército español. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 2 (3): 129-146.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1973) *Ensayos sobre Ciencia de la Administración*. Escuela nacional de Administración Pública.
- Haaland, T.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 (7), 999-1022.
- Haaland, Thorunn L. (2010). Still homeland defenders at heart? Norwegian military culture in international deployments. *International Peacekeeping* 17 (4), 539-553.
- Hajjar, R. M. (2016). Effectively working with military linguist: Vital intercultural intermediaries. *Armed Forces and Society*, 43 (1), 92-114.
- Harkness, K.A. & Hunzeker, M. (2015). Military maladaptation: Counterinsurgency and the politics of failure. *Journal of Strategic Studies*.
- Harries-Jenkins, G. & Moskos, C. C. (1981). Armed Forces & Society: A bibliographic essay. *Current Sociology*, 29 (3).
- Heifetz, R (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Hill, A. (2015). Military innovation and military culture. *Parameters* 45 (1).
- Hockey, J. (2016). The aesthetic of being in the field: Participant observation with infantry, en A.J. Williams et al., (Eds.) *The Routledge Companion to Military Research Methods* (pp. 207-218). Routledge.
- Hogg, M.A. (2001). A Social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Holohan, A. (2019). Transformative Training in Soft Skills for Peacekeepers: Gaming for Peace. *International Peacekeeping*, 26 (5), 556-578. Doi:10.1080/13533312.2019.1623677
- Hong, Y. (2009). A Dynamic constructivist approach to culture. Moving from describing culture to explaining culture. En R. Wyer (Comps) *Understanding culture. Theory, Research and Application* (pp.18-38). Psychology Press.
- Horowitz, Michael C. (2010). *The Diffusion of Military Power: Causes and consequences for international politics*. University Press.
- Horsfall Carter, W. (1926). Spanish Military Affairs. *Royal United Services Institution, Journal*, 71 (484), 814-820.

- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The mesoparadigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior, en L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp.71-114). JAI Press
- Hsu, S.H. (2007). Human Capital, Organizational Learning, network resources and organizational innovativeness. *Total Quality Management and Business Excellence* 18 (9), 983-998.
- Hull, J. F. (2009). *Iraq: Strategic reconciliation, targeting and key leader engagement*. US Army War College.
- Hull, J. F. (2014). *“Civil” warriors: A study on military intervention and key leader engagement in Iraq*. Princeton University Press.
- Humphrey, R. & Simpson, B. (2012). Writes of passage: writing up qualitative data as a threshold concept in doctoral research. *Teaching in higher education*, 17(6), 735-746.
- Huntington, S. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of Civil-Military relations*. Harvard University Press.
- Inghilleri, M. (2010). You don't make war without knowing why: the decision to interpret in Iraq. *The translator*, 16(2), 175-122.
- Isaacson, J. A.; Layne, C. & Arquilla, J. (1999). *Predicting military innovation*. RAND. Documented Briefing.
- Jackson, K. A. (2001). *The army's institutional values: Current doctrine and the army's values training strategy*. Master Thesis. Kansas: Fort Leavenworth.
- Jackson, P. (1983). Principles and Problems of participant observation, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 65:1, 39-46.
- Janowitz, M. (1953). *The Professional Soldier and Political Power: A Theoretical Orientation and selected Hypotheses*. University of Michigan.
- Janowitz, Morris (1971). *The professional soldier: A social and political portrait*. Free Press.
- Jenne, N. (2020). Civilianizing the armed forces? Peacekeeping, a traditional mission for the military. *Defence Studies*, 20 (2), 105-122.
- Jensen, G. (1992). Jose Millan-Astray and the Nationalist “Crusade” in Spain. *Journal of contemporary History*, 27 (3), 425-447.
- Jensen, G. (1999). Moral strength through material defeat? The consequences of 1898 for Spanish Military Culture. *War and society*, 17 (2), 25-39.
- Jensen, G. (2005). The particularities of Spanish Morocco: Imperial ideology and economic development. *Mediterranean Historical Review*, 20 (1), 81-102.
- Jensen, G. (2014). *Cultura militar española. Modernistas, tradicionalistas y liberales*. Biblioteca Nueva.

- Joffres, R. S. (2003). *Leading change: A model for transformation initiatives in Today's US Army?* Master Thesis. Fort Leavenworth.
- Jordán, J. (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, J. (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.
- Jordán, J. (2018). Un modelo de análisis geopolítico para el estudio de las relaciones internacionales. *Documento Marco 04/2018*, Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Jung, D., & Sosik, J.J. (2006). Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 12 - 26.
- Kapferer, B. (1988). *Legends of the people, myths of the state: Violence, intolerance and political culture in Sri Lanka and Australia*. Smithsonian Books.
- Kassem, S. (2017). Peacekeeping, development, and counterinsurgency: The United Nations Interim Force in Lebanon and “Quick Impact Projects” en K. Makdisi & V. Prashad (Eds.), *Land of Blue Helmets: The United Nations and the Arab world* (pp 460-480). University Press Scholarship Online.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42.
- Keesing, Roger M. (1981). Theories of culture, en R. W. Casson (Ed.) *Language, culture and cognition: Anthropological perspectives* (pp.42-66). MacMillan.
- Kemp, E. (2001). Observing practice as participant observation-linking theory to practice. *Social Work Education*, 20 (5), 527-538.
- Kertzer, D. (1988). *Ritual, politics and power*. Yale University Press.
- Kier, E. (1995). Culture and Military Doctrine: France between the Wars. *International Security*, 19 (4), 65-93.
- Kier, E. (1997). *Imagining War. French and British Military Doctrine between the Wars*. Princeton University Press.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. Jossey-Bass.
- Knox, S. & Burkard, A.W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy Research*, 19 (4-5), 566-575.
- Kober, A. (2015). *Practical Soldiers. Israel's Military thought and its formative factors*. Brill.

- Lackman, M. J. (2006). *The British Boer War and the French Algerian Conflict. Counterinsurgency for today*. Master Thesis. US Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth.
- Ladwig, W. C. (2007). Training Foreign Police: A missing aspect of US Security assistance to counterinsurgency. *Comparative strategy* 26 (4), 285-293.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levy, D. (2006) Qualitative Methodology and Grounded Theory in Property Research. *Pacific Rim Property Research Journal*, 12:4, 369-388.
- Liao, S.H.; Chang, W., Hu, D. & Yueh, Y. (2011). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The international Journal of Human Resource Management* 23 (1), 52-70.
- Lieblich, A., Rivka T.M. & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, analysis and interpretation*. SAGE.
- Liker, J. K. & Meier, D. P. (2007). *Toyota Talent. Developing your People the Toyota Way*. McGraw-Hill.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J. & Popper, M. (2007). *Demystifying organizational learning*. SAGE Publications.
- Lock-Pullan, R. (2002). Civilian Ideas and military innovation. Manoeuvre Warfare and organisational change in the US Army. *War and Society*, 20 (1), 125-147.
- Lomsky-Feder, E. & Ben-Ari, E. (1999). *The military and militarism in Israeli society*. Nueva York State University Press.
- Lomsky-Feder, E. & Ben-Ari, E. (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, E. and Sasson-Levy, O. (2018). *Women soldiers and citizenship in Israel. Gendered encounters with the state*. Routledge.
- López-Rodríguez, G. & Durán Cenit, Marién (2023) Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182.
- López-Rodríguez, G. (2019). Innovación militar en el ejército español durante la Guerra de Marruecos (1921-1927). *Revista Española de Ciencia Política* 51, 155-173.
- López-Rodríguez, G. (2022). Building military expeditionary culture: Spanish Army after International Operations. *Defense & Security Analysis*, 38 (4), 410-430.
- Lopez-Rodríguez, G. (2022b). Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército Español. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 179, 3-22.

- López-Rodríguez, G. (2023) The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq. *Revista Científica General José María Córdova- Colombian Journal of Strategic Studies*.
- Luttwack, E. N. (1995). Toward post-heroic warfare. *Foreign Affairs* 74 (3), 109-122.
- Mahnken, T. G. (2011). China's anti-access strategy in historical and theoretical perspective. *Journal of Strategic Studies*. 34 (3). doi: 10.1080/01402390.2011.574971
- Mahnken, T. G. (1999). Uncovering foreign military innovation, *Journal of Strategic Studies*, 22 (4), 26-54.
- Marcus, R. D. (2014). Military innovation and tactical adaptation in the Israel-Hezbollah Conflict. The institutionalization of lessons-learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*. doi: 10.1080/01402390.2014.923767
- Mariano-Pérez, J. (2014). La asistencia militar de operaciones especiales. La experiencia en EUTM Mali. *Revista Ejército* 880 (7), 64-73.
- Marrero Rocha, I. (2007). *La participación de las Fuerzas Armadas españolas en misiones de paz*. Plaza y Valdés.
- Martínez Paricio, J. I. (1990). Ejército y militares 1898-1998. En S. Giner (ed.), *España: Sociedad y política* (pp.397-448). Espasa-Calpe.
- Martínez, R. & Durán, M. (2017). International Missions as a Way to Improve Civil–
- Martínez, R. (2007). *Los mandos de las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Martínez, R., Adé, I., Durán M. & Díaz A. M. (2013). Experiencias de la participación militar española en misiones internacionales (2000-2012). *Revista Española de Ciencia Política* 32, 205-223.
- Martínez, R., Durán, M., Díaz, A. M., Adé, I. & Padilla, F. (2012). *Lecciones aprendidas de la participación española en Guerras Asimétricas (2000-2012)*. Institut Català internacional per la pau: Resultats de recerca 03.
- Martínez-Antonio, F. J. (2009). La Cruz Roja en la Guerra del Rif (1921-1926). *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos*, (7), 1-17.
- Martínez-Antonio, F. J. (2012). Entre la diplomacia médica y la política sanitaria: médicos militares en el Protectorado español en Marruecos (1906-1927). *Revista de Historia Militar*, 2, 203-242.
- Mary K. (1999). *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Polity.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales, en R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320–342). Jossey-Bass.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea.

- McFate, M. (2005). The Military Utility of Understanding Adversary Culture. *Joint Forces Quarterly*, 38.
- Menaker, E., MacDonald, J., Henrick, A. & O'Connor D. (2006). *Training a joint and expeditionary mindset*. US Army Research Institute.
- Merton, K. & Lazarsfeld, P. (1950). *Continuities in Social Research: Studies in the scope and method of the American Soldier*. Free Press.
- Michael, K., & Ben-Ari, E. (2010). Contemporary Peace Support Operations: The Primacy of the Military and Internal Contradiction. *Armed Forces and Society*, 37(4), 657–679.
- Military Relations: The Spanish Case (1989–2015). *Democracy and Security* 13(1), 1–23.
- Miller, J. G. (1978) *Living systems*. McGraw Hill.
- Mitchell, C. (2016). *La naturaleza de los conflictos intratables. Gestión de Conflictos en el siglo XXI*. Bellaterra.
- Mitchell, S. T. (2009). *Identifying disruptive technologies facing the US in the next 20 years*. Master Thesis. Fort Leavenworth.
- Mockaitis, T. R. (2004). Reluctant Partners: Civil-Military Cooperation in Kosovo. The future of Peace. *Small Wars & Insurgencies*, 15(2), 38-69.
- Montabes Pereira, J. (1999). *Las otras elecciones. Los procesos electorales en el Magreb*. Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Mora-Tebas, J. A. (2019). Terrorismo en el Sahel: ataque a la base de la EUTM (Koulikoro, Mali)... ¿un salto cualitativo? *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Documento Informativo, 13, 60-68.
- Moser-Mercer, B. & Bali, G. (2008). *Interpreting in zones of crisis and war*. AIC Webzine.
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de métodos cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Editorial Síntesis.
- Mulder, A. (2014). *Learning key leader engagement? Bottom-Up adaptation during the Dutch deployment in Afghanistan*. Master Thesis. Utrecht University.
- Murray, W. & Millett, A. R. (2009). *Military Innovation in the interwar period*. Cambridge University Press.
- Murray, W. 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*. Institute for Defense Analysis.
- Nagl, John A (2002). *Counterinsurgency lessons from Malaya and Vietnam. Learning to eat soup with a knife*. Praeger.

- Nielsen, S. C. (1999). *US Army training and doctrine command 1973-1982: A case study in successful peacetime military reform*. Master Thesis. US Army Command and General Staff College.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosière, P. (2007). A Theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of Creating Knowledge en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2016). *Allied joint doctrine for Security Force Assistance (SFA)*. Edition A, Version 1. NATO Standarization Office
- Northouse, P. (2016) *Leadership. Theory and practice*. Sage Publications.
- Nye, Joseph (2001). *Power and interdependence*. London: Longman.
- Öksüzoglu-Guven, G. (2016). Objektivty and research ethics in participant observation, *The Anthropologist*, 25 (1-2), 52-59.
- Olaz, J.A. (2016). *La entrevista de investigación*. Grupo 5
- Olmeda Gómez, J. A. (1985). La profesión militar: Datos sobre la subcultura organizativa en España. *Revista Internacional de Sociología*, 43 (2), 237-267.
- Pape, J. M. (2009). How the army resists change. Master Thesis. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE
- Pawlowsky, P. (2007). The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowledge*
- Pennell, C. R. (2017). How and why to remember the Rif War (1921-2021). *The Journal of North African Studies*, 22 (5), 798-820.
- Pérez López, S.; Montes Peón, J. M. & Vázquez Ordas, C. J. (2005). Human resources practices, organizational learning and business performance. *Human resource development international* 8 (2), 147-164.
- Pérez-Miguel, L. (1994). Un desafío al Sistema democrático. Objeción de conciencia. *Nuestro tiempo* 478, 66-73.
- Pierce, T. (2004). *Warfighting and disruptive technology: Disguising innovation*. Routledge.
- Posen, B. R. (1984). *The Sources of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars*. Cornell University Press.
- Pouliny, B. (1999). Peacekeepers and Local Social Actors: The Need for Dynamic, Cross-Cultural Analysis. *Global Governance*, 5 (4), 403-424.
- Priego-Moreno, A. (2014). Spanish soft power and its structural (non-traditional) model of diplomacy. In D. Garcia-Cantalapiedra & R. Pacheco-Pardo (Eds.), *Contemporary Spanish Foreign Policy* (pp. 62-77). Routledge.

- Puell, F. (2009). El devenir del Ejército de Tierra (1945-1975)". In *Fuerzas Armadas y Política de Defensa durante el Franquismo*, ed. Puell, Fernando and Alda, Sonia. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it. A guide for leading change*. Joey-Bass.
- Raitasalo, J. (2014). Moving beyond the "Western Expeditionary Frenzy. *Comparative Strategy*, 33 (4), 372-388.
- Rapp, W. E. (2015). Civil-Military relations: The role of military leaders in strategy making. *Parameters*, 45 (1).
- Richardson, R. & Kramer, E. H. (2006). Abduction as the Type of Interference that Characterizes the Development of a Grounded Theory. *Qualitative Research* 6 (4): 497-513.
- Roberts, J. M. (1964). "The self-management of cultures". en W. H. Goodenough (Ed.) *Explorations in cultural anthropology* (pp.433-545). McGraw-Hill.
- Robertson, G. D. (2007). *Applying knowledge management theory to army doctrine development: Case study of a web based community of practice*. Master Thesis. Fort Leavenworth.
- Rodríguez Roca, R. (2016). *Procesos de innovación militar en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desde 2001 hasta 2015*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Roggio, B. & Lundquist, L. (2017) Green-on-blue attacks in Afghanistan: The data. *The Long War Journal*. Accesible en: https://www.longwarjournal.org/archives/2012/08/Green-on-blue_attack.php
- Rolandsen, O.H., Dwyer, M. & Reno, W. (2021). Security Force Assistance to fragile states: A framework of analysis. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 15 (5), 563-579.
- Rosen, S. P. (1991). *Winning the next war. Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata. Managing people for improvement, adaptiveness and superior results*. McGraw-Hill.
- Rousseau, D. M. & House, R. J. (1994). Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds) *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 13-30). Wiley.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 1-38.
- Rubinstein, R. A. (2003). Cross-cultural considerations in complex peace operations. *Negotiation Journal*, 19(1), 29-49.

- Rubinstein, R. A. (2010). Peacekeeping and imperial policing. *International peacekeeping*, 17(4), 457-470.
- Ruffa, C. (2017). Military cultures and force employment in Peace operations, *Security Studies*, 26 (3), 391-422.
- Ruiz Rosendo, L. & Persaud, C. (2016). Interpreting in conflict zones throughout history. *Linguistica Antverpiensia. New Series: Themes in Translation Studies*, 15, 1-35.
- Ruiz Rosendo, L. & Persaud, M. C. (2019). On the frontline: Mediating across languages and cultures and peacekeeping operations. *Armed Forces and Society*, 45 (3), 472-490.
- Sadler, G., Lee, H.; Lim, R. SH y Fullerton, J. (2010). Recruitment of hard-to-reach subgroups via adaptation of the snowball sampling strategy. *Nursing and health sciences*. 12, 369-374.
- Sadler, P. (2007). Leadership and organizational learning, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Scherer, K. R. & Tran, V. (2007). *Effects of emotion on the process of organizational learning*, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. (2013). *Culture Matters. National value cultures, sources and consequences*. En Wyer, R., Chiu, C. y Hong, Y. (Eds.) *Understanding culture. Theory, Research and Application*. Psychology Press.
- Shamir, E. (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, E. (2011). *Transforming Command. The pursuit of mission command in the US, British and Israeli Armies*. Standford University Press.
- Shankman, M. L. & Allen, S. J. (2008). *Emotionally Intelligent Leadership: A guide for college students*. Jossey-Bass.
- Shields, P. (2011). An American perspective on 21st Century expeditionary mindset and core values: A review of the literature. En: H. Furst y G. Kummel, (eds). *Core Values and the expeditionary mindset: Armed Forces in Metamorphosis*. Nomos.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.
- Smidt, H. M. (2019). United Nations Peacekeeping Locally: Enabling Conflict Resolution, Reducing Communal Violence. *Journal of Conflict Resolution* 64 (2-3), 344-372. [doi: 10.1177/0022002719859631](https://doi.org/10.1177/0022002719859631)
- Smith, R. (2008). *The utility of force: The art of war in the Modern World*. Random House.
- Soeters, J.; Shields, P. M. & Rietjens, S. (2014). *Routledge handbook of research methods in Military Studies*. Routledge.

- Sokolow, H (1985). In-depth interviews increasing in importance. *Marketing News* 19 (19), 26, 31.
- Sookermany, AMD. (2012). What is a skillful soldier? An epistemological foundation for understanding military skill acquisition in (post) modernized armed forces. *Armed Forces & Society*, 38 (4), 582-603.
- Spronck, W. E. E. & Compernelle, T. H. L. (1997). System theory and family therapy: from a critique on system theory to a theory on system change. *Contemporary Family Therapy*, 19, 147-175.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies, en N.K. Denzin, & Y. S., Lincoln. Handbook of qualitative research, (pp. 236-247). SAGE.
- Starbuck, W. & Hedberg, B. (2007). How organizations learn from success and failure, en M. Dierkes et al., (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Staw, B. M., & Sutton, R. I. (1993). Macro organizational psychology. *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, 350384, 388-400.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stouffer, S. (1949) *The American Soldier*. Princeton University Press.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Szmolka, I. & De Cueto, C. (2011). *Objeto y método de la política comparada*. Editorial Universidad de Granada.
- Taylor, F. W. (1968). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.
- Taylor, G.S. & Spencer, B. A. (1989). Cross-level research: An empirical technoque for multilevel analysis in organizational research. *Behavioral science*, 34, 61-69.
- Tomann, A. M. (2016). Inspiring innovation. Strategic research Project. Department of the US Army. US Army war college
- Tomforde, M. (2010). Introduction: The Distinctive Role of Culture in Peacekeeping. *International Peacekeeping*, 17 (4), 450-456, DOI: 10.1080/13533312.2010.51665
- Urteaga, L. (2006). *Vigilia colonial. Cartógrafos militares españoles en Marruecos (1882-1912)*. Bellaterra.
- US Marine Corps (2018). *Expeditionary Operations*. Department of the Navy.
- Van Creveld, M. (1998). *The sword and the olive: A critical history of the Israel Defense Forces*. Public Affairs.
- Van Creveld, M. (1991). *Technology and War. From 2000 B.C. to the Present.:* Free Press.

- Van Dijk, R. & Van Dick, R. (2009) Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9:2, 143-163.
- Verd, J. M. & Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Editorial Síntesis.
- Villanova, J. L. (2004). *El protectorado de España en Marruecos. Organización Política y territorial*. Bellaterra.
- Villanova, J. L. (2006). *Los interventores. La piedra angular del Protectorado español en Marruecos*. Bellaterra.
- Von Bertalanffy, L. (1968) *General System Theory: Formulations, developments and applications*. Braziller.
- Von Rosentiel, L. & Koch, S. (2007). Change in socioeconomic values as a trigger of organizational learning, en M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Weber, C. & Antal, A. B. (2007). The role of time in organizational learning, M. Dierkes et al., (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press.
- Weber, M. (2012). *El político y el científico*. Alianza.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weyler, V. (2004). *Memorias de un general*. Destino.
- Whitehead, A. N. (1952). *Science and the modern world*. MacMillan.
- Wilén, N. (2021). Analysing (In)formal relations and networks in Security Force Assistance: The case of Niger. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 15(5), 580-597.
- Winton, H. R. & Mets, D. R. (2000). *The challenge of change. Military institution and new realities, 1918-1941*. University of Nebraska Press.
- Yalçınkaya, H. & Özer, Y. (2016). Another lesson learned in Afghanistan: the concept of cultural intelligence. *International Peacekeeping*, 434-460, DOI: 10.1080/13533312.2016.1244485
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. SAGE.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Houston Police Department Leadership Journal*.

CRITERIOS DE CALIDAD DE LAS PUBLICACIONES

López-Rodríguez, G. (2019) Innovación militar en el Ejército Español durante la Guerra de Marruecos (1921-1927). *Revista Española de Ciencia Política*, 51, 155-173.

CIRC	SCIMAGO SJR
B	Q3

López-Rodríguez, G. (2022) Building military expeditionary culture: Spanish Army after International Operations. *Defense & Security Analysis*, 38 (4), 410-430.

CIRC	SCIMAGO SJR	JCR
B	Q3	Q3

López-Rodríguez, G. (2023) The Spanish Army in Security Force Assistance: Lessons Learned from Iraq. *Revista Científica General José María Córdova- Colombian Journal of Strategic Studies*.

CIRC	SCIMAGO SJR
B	Q3

López-Rodríguez, G. y Durán Cenit, Marién (2023) Cultural Awareness in Security Force Assistance: The Spanish Army in Iraq (2015-2020). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182.

CIRC	SCIMAGO SJR	JCR
A	Q2	Q3

López-Rodríguez, G. (2022b) Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179, 3-22.

CIRC	SCIMAGO SJR	JCR
A	Q2	Q3

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

BMR: Blindado Medio sobre Ruedas (Vehículo)

BRIEX 2035: Brigada Experimental 2035

BRILAT: Brigada Ligera Aerotransportada

BRILEG: Brigada de la Legión Española

BRIPAC: Brigada Paracaidista

CEFOT: Centro de Formación de Tropa

CIMIC: Actividades de cooperación cívico-militar con poblaciones locales

DIDOM: Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales

EMAD: Estado Mayor de la Defensa

EME: Estado Mayor del Ejército de Tierra

EOTF: Entorno Operativo Terrestre Futuro

EUTM: *European Union Training Missions*

FUTER: Cuartel General de la Fuerza Terrestre

HN: Nación anfitriona

IOFET: Instrucción de Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra

JEME: Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra

MADOC: Mando de Adiestramiento y Doctrina

MEDCAP: Capacidades Médicas

MOE: Mando de Operaciones Especiales

OMLT: *Operational mentoring and liaison team*

OMP: Operaciones de Mantenimiento de la Paz

OTAN: Organización tratado Atlántico Norte

PRT: Puesto de reconstrucción provincial (Afganistán)

SFA: Asistencia a Fuerzas de Seguridad

SIVA: Sección de Investigación (DIDOM, MADOC)

SSR: Reforma del Sector de la Seguridad

STANAG: Acuerdo de normalización y estandarización entre países OTAN

TTP: Tácticas Técnicas y Procedimientos

PUBLICACIONES RELACIONADAS

- López-Rodríguez, G. (2023) “Is the Spanish Army’s Experimental Brigade 2035 a result of Civil-Military relations? An historical overview (1923-2021). *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*.
- López-Rodríguez, G. (2023) “A comparative study of military communication on Instagram: A Research Note. *Armed Forces & Society*.
- López-Rodríguez, G. (2022) La Unidad Militar de Emergencias durante la pandemia del Covid-19 en España. In De la Garza Montemayor, D. and Peña Ramos, J.A. (eds.) *Transformaciones en la vida social a raíz del aceleramiento de la interacción digital durante la coyuntura del Covid-19*. Mexico City: Tirant Editorial.
- López-Rodríguez, G. (2020). “Procesos de innovación militar en las Fuerzas de Defensa de Israel”. *Revista Ejército de Tierra*, 954-October.
- López-Rodríguez, G. (2019) La EUTM en la reforma del Sector de Seguridad en Mali. In Molina Martínez, M. and González-Abellán, R. (Eds) *Seguridad y Defensa: Estrategias y desafíos en un mundo globalizado*. Universidad de Granada. Pp. 291-306.
- López-Rodríguez, G. (2019) Expansionismo político y procesos de innovación militar en el Imperio Japonés. In Guerrero Martín, A. (Ed) *Imperialismo y Ejércitos*. Universidad de Granada. Pp. 517-532.
- López Rodríguez, G. (2019). “Procesos de innovación militar en la Armada Imperial Japonesa”. *Revista General de Marina*, 05/2019.

COMUNICACIONES PRESENTADAS EN CONGRESOS

- López-Rodríguez, G. (2022). *Fighting the cognitive domain: Communication Strategies of Military Organizations on Social Media*. Globstate V Conference 2022- Shaping National Security to Meet Challenges of Future Operational Environment: Central and East European Perspectives. Doktryn i Szkolenia. Polish Armed Forces. Warsaw, Polonia.
- López-Rodríguez, G. (2021). *Rethinking threats on NATO's Southern Border? Spanish military in the Future Operating Environment*. Globstate IV Conference 2021- Security Environment in the (post) pandemic world and its implications for the conduct of military operations. Centrum Doktryn i Szkolenia. Polish Armed Forces. Bydgoszcz, Polonia.
- López-Rodríguez, G. (2021). *Spanish military deployments in the Covid-19 Pandemic*. 16th ERGOMAS Biennial Conference. Tartu, Estonia.
- López-Rodríguez, G. (2019). "Expansionismo político y procesos de innovación militar en el Imperio Japonés". VI Congreso Internacional ASEHISMI: Dominio Político y expansionismo militar en la historia.
- López-Rodríguez, G. (2018). "Apoyo a Iraq: España en las misiones de Asistencia a Fuerzas de Seguridad". II International Conference Political Change and territorial conflicts in Middle East and Northern Africa.
- López-Rodríguez, G. (2019). "Procesos de análisis estratégico en las Fuerzas Armadas". XIV AECPA. 2019. Salamanca, España.