



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de

RI SORIA 9, RECIPIENTE DE VALORES

Jorge Taboada López

Director académico: María Asunción Cano Escoriaza

Director militar: Ángel Ignacio Atarés Gómez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

202



Agradecimientos

Me gustaría agradecer todo el soporte y ayuda recibido por el Regimiento Soria 9. A los cuadros de mando de la 3ª Compañía por facilitar y ayudar con las labores de investigación. Al Teniente Ángel Ignacio Atarés Gómez por su disponibilidad y sobre todo por su ejemplo. Y a la profesora María Asunción Cano Escoriaza por el trabajo de mentorización e impulsión de este TFG.





RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar la forma en que se viven los valores militares en el Regimiento de Infantería Soria 9, en Fuerteventura. El propósito pasa por observar estos valores de forma global, así como entender en qué medida les afectan las particularidades de la unidad. La base de la que se parte es una revisión bibliográfica, donde se emplean como sustento teórico los modelos y estudios desarrollados por los autores civiles más relevantes relacionados con el ámbito de los valores y la cultura organizativa.

Basados también en estos autores son los estudios y artículos publicados por el Ministerio de Defensa y el MADOC, que interpretan y relacionan el contenido ya existente con la forma en que se priorizan, viven y transmiten los valores en el Ejército. Todo el fondo teórico sirve para dar contexto, validez y perspectiva al trabajo de investigación, basado en métodos cualitativos, donde la principal herramienta ha sido la observación participante.

Esta investigación ha dado como resultado la redacción de once relatos, todos ellos observados y recogidos durante las actividades habituales de instrucción y adiestramiento de la unidad. Se trata de narraciones breves que incluyen un análisis donde se identifican los principales valores en cada caso.

Los resultados muestran, de forma clara, que en el RI 9 es fundamental el compañerismo. Se trata de un valor permanentemente presente entre el personal de tropa. Se ha llegado también a la conclusión de que sus mandos ejercen el liderazgo a través de valores de carácter individualista, tales como el honor y la ejemplaridad, pero en beneficio del grupo. Es importante destacar el hecho de que, al margen de las diferencias en elementos tales como artículos, idearios, himnos... se estima que, en la práctica, la aplicación de los valores en el Ejército de Tierra no se diferencia mucho de unas unidades a otras. Responsable de esta última conclusión es el hecho de que todos los mandos reciben formación en las mismas academias antes de ser destinados.

PALABRAS CLAVE

Valores, liderazgo, tradición, instituciones, herencia.



ABSTRACT

The purpose of this paper is to show how military values are lived within the Infantry Regiment Soria 9, located in Fuerteventura. The aim is to observe these values from a global perspective and to understand the extent to which they are influenced by the particular characteristics of the unit. The starting point is a literature review, supported by the theoretical models and studies developed by the most relevant civilian authors in the field of values and organizational culture.

Also based on these authors are the studies and articles published by the Ministry of Defense and the MADOC, which interpret and connect existing content with the way values are prioritized, lived and transmitted within the Army. All the theoretical background serves to provide context, validity and perspective to the research, which is based on qualitative methods, being participant observation the main tool.

This research has resulted in the writing of eleven narratives, all of which were observed and collected during the unit's regular training and instruction activities. These are short stories that include an analysis identifying the main values present in each case.

The results clearly show that comradeship is a fundamental value within RI 9. It is a value permanently present among the enlisted personnel. It has also been concluded that the officers exercise leadership through values of an individualistic nature, but always for the benefit of the group. It is important to highlight that, aside from differences in elements such as regulations, creeds or hymns, it is estimated that, in practice, the application of values within the Spanish Army does not differ significantly from one unit to another. This final conclusion stems from the fact that all officers receive training in the same academies before being assigned to their posts.

KEY WORDS

Values, leadership, tradition, institutions, inheritance.



INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
INDICE DE CONTENIDO	V
INDICE DE FIGURAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
INDICE DE TABLAS	VIII
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	IX
DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	3
2.2. METODOLOGÍA	3
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	6
3.1. Antecedentes	6
3.1.1. Evolución histórica de los valores militares en España	6
3.1.2. Incorporación de los valores a la doctrina moderna del Ejército de Tierra ..	6
3.1.3. El papel del MADOC y los estudios de valores en las Fuerzas Armadas	7
3.1.4. Tradición y contextualización del RI Soria 9	8
3.2. Marco Teórico	8
3.2.1. Concepto y naturaleza de los valores	8
3.2.2. Influencia de factores culturales en los valores	10
3.2.3. Modelos de referencia	11
3.2.4. La cultura organizativa	11
3.2.5. Los valores como herramienta de cohesión en las organizaciones	12
3.2.6. Los valores militares en el Ejército de Tierra español	13
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	15
4.1. Los valores en el RI Soria 9	15
4.1.1. El Ideario de la Brigada Canarias	15
4.1.2. La vivencia de los valores en el RI Soria 9	17
4.2. CONCLUSIONES	27
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO I ESTILO DE REDACCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.







INDICE DE TABLAS

Tabla 1: principales valores identificados en el RI Soria 9.	23
Tabla 2: clasificación de los valores observados según el modelo de Triandis.	24
Tabla 3: clasificación de los valores observados según los tipos motivacionales de Schwartz.	25



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AGM – Academia General Militar
BOE – Boletín Oficial del Estado
CUD – Centro Universitario de la Defensa
DIDOM – División de Doctrina del Mando de Adiestramiento y Doctrina
ET – Ejército de Tierra
MADOC – Mando de Adiestramiento y Doctrina
PR-00 – Publicación Reglamentaria 00. *Liderazgo Militar*
R. D. – Real Decreto
RI – Regimiento de Infantería
TFG – Trabajo de Fin de Grado
UOC – Universitat Oberta de Catalunya



DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Se ha utilizado la inteligencia artificial Chat GPT5 para identificar las referencias cruzadas y relación entre autores civiles y documentos publicados por el MADOC relacionados con la cultura de los valores del Ejército.

Se ha usado la misma inteligencia artificial para filtrar documentación (no clasificada) y evitar repeticiones en el estudio y búsqueda de datos o procedimientos relevantes para el TFG. Toda la información y análisis han sido contrastados y evaluados debidamente.



1. INTRODUCCIÓN

El estudio de los valores en el Ejército de Tierra sugiere un campo de investigación muy amplio, con aproximaciones desde distintas perspectivas y formas muy variadas de interpretarlos y entenderlos. Podrían tomarse, por ejemplo, situaciones concretas tales como batallas, combates y misiones (entre otras) y analizar en ellas los comportamientos derivados de los valores de sus protagonistas. Claro está, en una historia tan extensa como la de España y con un Ejército ciertamente antiguo y presente, en sus distintas formas, en toda ella, los contextos sociales, políticos, militares... han ido cambiado, dando lugar a distintas interpretaciones de los valores, así como formas de vivirlos. Precisamente debido a esa riqueza histórica, otra posible forma de análisis es un recorrido y estudio a lo largo de los años y de los soldados de todos los tiempos de España.

Otra forma de recopilar y transmitir la vivencia de los valores en nuestras Fuerzas Armadas es a través de la comparación con otros Ejércitos del mundo. Atados como están a las tradiciones y costumbres de cada una de sus sociedades, así como a su historia, la manera de actuar e intervenir en el ámbito profesional difiere entre unos y otros en ciertos aspectos, al igual que mantiene fuertes similitudes en otros. A día de hoy, con sus credos e idearios, las unidades del Ejército de Tierra guardan con celo su propia herencia en lo que a valores se refiere. Construidos a raíz de su historia, identifican el alma y principios de la unidad en cuestión, marcando el carácter y conducta de sus miembros.

Sumergirse en la doctrina militar e ir más allá de simplemente entender y asimilar los principales valores puede suscitar preguntas. Particularmente, por qué son importantes o, incluso, por qué son necesarios los valores dentro del ámbito castrense. La entrega de la propia vida es, de forma innegable, el mayor actor de servicio y amor que uno puede realizar por la Patria, por sus hermanos de armas y por todo aquello por lo que lucha. Escrita con palabras bonitas puede llegar a sonar poética, pero la realidad es mucho más cruda. Enfrentarse de forma voluntaria y consciente a una situación de máximo riesgo es algo que uno no medita en el mismo momento de hacerlo. Jugarse la vida viene muchas veces dado, de forma precipitada y circunstancial, sin esperarse. Previo a todo esto – un despliegue de misión, unas maniobras, ejercicios conjuntos...- se encuentra la instrucción, el trabajo en casa. Todo el proceso de formación, la estructuración de las unidades a más alto nivel hasta la preparación del soldado más moderno, se basan en los valores de la unidad. Estos proporcionan una conducta, una guía de comportamiento que disciplina la mente de cada militar y hacen que en su día a día, cada vez que lleva a cabo un cometido -incluso siendo este el más sencillo y rutinario posible- tenga una línea recta que seguir y a la que aferrarse. Trabajando conscientemente en las cosas pequeñas, el soldado simplemente actuará por instinto en las grandes.

No cabe duda entonces de su importancia, de que su lugar en nuestro Ejército es imperecedero y su continuidad se remonta a nuestros orígenes y permanecerá hasta que ya no estemos. Extraemos de aquí otra pregunta, igual de sencilla de responder que la anterior pero que encierra uno de los misterios más preciados de nuestro Ejército. ¿Cómo se transmiten, quién es el recipiente y quién el mensajero? Herencia, todos heredamos nuestra historia y todos debemos transmitirla. Así igual pasa con los valores y de la misma forma lo hacen las tradiciones. No es más que una cadena, eslabonada a lo largo de la historia, que a través de cada uno de sus miembros hace perdurar su existencia. Los tiempos cambian, y de la misma forma lo hacen esos eslabones, pero el material y la forma de confeccionarla permanece. Va todo ligado a un sentimiento de pertenencia, un sentimiento de orgullo. La entrada y aceptación en una unidad del ejército pasa por un proceso de exigencia, un periodo de prueba en el que el soldado debe ganarse esa pertenencia de la que hablábamos arriba. A través del esfuerzo, el sacrificio, el compañerismo, el servicio... uno construye su identidad junto a sus compañeros y se identifica cada vez más con los valores de su entorno. Volvemos al inicio entonces, la pregunta del origen,



la importancia y transmisión de los valores en nuestro Ejército tienen repuestas que, al final, nos remiten nuevamente a ellos.

Vamos ahora a tomar referencias históricas. La experiencia, entendida como todo aquello que se ha hecho en el pasado, las lecciones aprendidas y los fracasos y éxitos de quienes nos precedieron, nos proporciona herramientas útiles. Dependiendo de cuánto tiempo atrás profundicemos, podemos llegar a concepciones e ideas difíciles de entender o adaptar a nuestra realidad, pero con transferencias mucho más útiles y reales de lo que podría pensarse.

En épocas donde el honor se defendía con dos hojas toledanas, los tercios batían los campos de batalla europeos y nuestra infantería era siempre reconocida con miedo, se acuñó el término camarada. Tiene su origen en el siglo XVI, cuando las tropas se acantonaban en un territorio, normalmente en el periodo entre campañas y vivían y dormían en grupos reducidos. Se establecían en cámaras, con un responsable por cada una, y el sentimiento de unidad y pertenencia que surgía de su convivencia empezó a conocerse como camaradería. De ahí, al término camarada.

El valor y fuerza de esa palabra, todo lo que encierra y todo lo que se consiguió con ella, perdura hasta nuestros días. Es tal su fuerza que, pese al paso del tiempo, sienten los soldados españoles un hermanamiento con todos los que les precedieron. Responsables, como ya dijimos, de preservar la herencia de nuestro Ejército y engrandecerla para las generaciones futuras, se crea un vínculo en el tiempo difícil de romper y que se fundamenta en el cumplimiento de ese cometido.

El objeto de estudio de este trabajo es una compañía del Regimiento de Infantería Soria 9, de sobrenombre "El Sangriento". Se trata, a través de un proceso de investigación y análisis, de identificar los valores de la unidad en las actividades del día a día, y estudiar tanto sus particularidades, propias del RI 9, como de los elementos comunes al resto del Ejército.



2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El presente trabajo tiene como objetivo principal llevar a cabo un estudio acerca de la forma en que se viven los valores militares en el RI Soria 9. A través del método de observación participante como principal herramienta de investigación, se han reunido una serie de relatos que recogen actividades diarias de la unidad en las que se han observado la vivencia o puesta en práctica de los valores militares. Encierra el objetivo principal una doble intención, ya que se pretende también mostrar que el Soria 9 es, en efecto, un recipiente más de los valores del Ejército de Tierra.

Se han planteado una serie de objetivos, desarrollados de forma escalonada para dar coherencia al trabajo, que pretenden converger en el principal ya expuesto en el primer párrafo de este punto. Los objetivos son los siguientes:

- *Recopilación de las vivencias observadas en el Soria 9, relacionadas con los valores militares y la forma en que se viven en dicha unidad, a través de la observación participante.*
- *Revisión bibliográfica de los principales estudios llevados a cabo, fundamentalmente, por el MADOC en materia de valores militares y de los considerados como más relevantes entre los mandos del Ejército de Tierra, así como de las principales teorías y modelos de los autores más destacados en la materia, tales como Triandis, Schwartz y Bilsky.*
- *Análisis comparativo y cruzado entre los modelos civiles y militares revisados para establecer las conclusiones, con sus semejanzas y diferencias, respecto a los valores observados durante el proceso de investigación.*

Respecto al alcance del trabajo, se pretende profundizar lo suficiente en la investigación como para poder entender y exponer la forma en que, en todas las escalas y desempeños, se viven y aplican los valores en el regimiento.

2.2. METODOLOGÍA

La investigación llevada a cabo en este trabajo ha estado basada en métodos cualitativos, concretamente en la observación directa. Su objetivo no es cuantificar la presencia de los valores militares, sino sobre comprender cómo se viven, enseñan y transmiten en el Ejército de Tierra en general y en el RI Soria 9 en particular.

La naturaleza de los valores es simbólica, moral y cultural; su manifestación se da a través de las decisiones, relaciones y lenguaje de quiénes los viven. Por esa razón, para interpretarlos y describirlos de forma apropiada se ha optado por el uso de una metodología cualitativa como principal herramienta de investigación, concretamente la observación participante.

Partiendo del análisis de la observación y la recopilación de datos y experiencias vividas en primera persona, el estudio se centra en una única unidad dentro de todo el Ejército. Esta particularidad permite profundizar tanto en el contexto como en el nivel de detalle relativo a la forma de interaccionar de los miembros de la unidad.



Sobre el proceso de observación se ha llevado a cabo un registro narrativo, con once relatos descriptivos como resultado final que exponen situaciones y hechos reales. Además, cada uno de ellos cuenta con su propio análisis. Se ha llevado a cabo un proceso de estudio y contrastación de los resultados obtenidos con distintas publicaciones e investigaciones del ámbito de los valores. La bibliografía corresponde tanto a contenido desarrollado por el MADOC como a documentos de investigadores civiles.

Respecto a la principal herramienta de investigación, la observación participante, hay una serie de aspectos relativos a su naturaleza que han sido especialmente relevantes a la hora de llevar a cabo la recopilación de la información en la unidad. Para la correcta aplicación de la técnica, es necesario comprender a la perfección al sujeto o sujetos de estudio para poder integrarse correctamente en su actividad habitual. Dada la profesión del autor del presente trabajo, y su bagaje en el ámbito profesional de un total de cuatro años, la comprensión y empatía relativa a los sujetos ha resultado particularmente sencilla. Precisamente por esta razón, de las tres formas en que se clasifica la observación de acuerdo con su orientación [1], la primera – descriptiva – no ha sido necesaria. El investigador no ha necesitado ni familiarizarse ni casi integrarse con el objeto de estudio, ya que forma parte de él. Respecto a la segunda – focalizada – y la tercera – selectiva – se han llevado a cabo de forma cruzada y simultánea. El ámbito de estudio no ha permitido una clara diferenciación entre ambas, ya que todas los relatos recogidos en el punto 4 pertenecen a circunstancias generalizadas en el día a día y, a la vez, son situaciones particulares en sí mismos.

De cara a la correcta aplicación de la técnica, la mayor facilidad ha sido a la vez una dificultad añadida. Si bien es cierto que el autor del trabajo se encuentra inmerso de forma natural en el grupo objeto de estudio, su posición de poder – relación de mando con personal de tropa y suboficiales de la unidad – puede llevar a adulteraciones de la conducta de los integrantes de la unidad. Dadas las particularidades de la forma en que se comisiona a los alféreces de 5º curso en las prácticas, ha sido posible para el investigador posicionarse en un grado de percepción a medio camino entre los tenientes y demás oficiales y el personal de tropa.

Los niveles de implicación y participación en las actividades son los propios de un mando. En este sentido, no se han seguido los estándares de la observación participante, sino que se han sometido a las necesidades del mando y el servicio. Un hecho característico de este trabajo y de la aplicación del método de investigación, relacionado nuevamente con la realidad profesional del autor, radica en que, en lugar de tener que hacer el esfuerzo de tomar la perspectiva de los sujetos para entender y explicar desde fuera como se aplican los valores en su actividad diaria, se ha tenido que adquirir la visión desde fuera – como si se tratase de un investigador externo a las Fuerzas Armadas – para poder mostrar y explicar con claridad, sentido y coherencia a un público civil los resultados de la investigación.

Pese a haber sido escasamente nombradas, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas poseen un peso específico muy alto en el trabajo. Estas vertebran, a nivel institucional, todas las escalas, cuerpos, unidades y academias en su base, por lo que absolutamente todo lo descrito y expuesto en este trabajo bebe, directa o indirectamente, de las mismas.

Respecto al procedimiento de análisis y sus fases, pueden destacarse tres. Una primera, correspondiente a la investigación, donde se han identificado los valores vividos en el RI Soria 9. En la segunda se han clasificado, analizado y comparado dichos valores y, en la tercera, se han interpretado a través de la doctrina del MADOC y de modelos como el de la cultura organizativa o las teorías de Triandis. En resumen, se ha construido una visión integral de la vivencia de los valores a través de la combinación de análisis narrativo, comparativo y teórico.

Para dar solidez al trabajo, además de mantener la neutralidad y objetividad en la narración de los hechos y evitar las opiniones personales y juicios de valor, se han utilizado las



tres vías de investigación ya mencionadas de forma cruzada entre sí, comparando en el proceso los resultados o conclusiones de cada una de ellas con las demás.



3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

3.1.1. Evolución histórica de los valores militares en España

Desde los orígenes del Ejército español, los valores han constituido el pilar fundamental que vertebra la profesión militar. Las primeras ordenanzas, que datan del siglo XVIII, ya recogían referencias al honor, la disciplina y la lealtad como virtudes esenciales del soldado. Transmitidos a lo largo de los siglos, estos principios han permitido y colaborado en la creación de una identidad profesional propia y una moral orientada al servicio de España.

El honor se ha entendido, tradicionalmente, como el valor más característico de entre todos los que dan sentido a la conducta militar. No se trata solo de una cuestión de prestigio personal o profesional, sino el limpio reflejo del juramento de un soldado de fidelidad a la Patria. La disciplina es, a su lado, la que ha representado la base funcional de toda institución castrense, garantizando la cohesión de las unidades y su eficacia en el cumplimiento de la misión. La lealtad, por último, ha actuado siempre como el vínculo moral transversal a todos los empleos, que une a compañeros, subordinados y superiores.

Esta herencia se ha consolidado a través de las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (Real Decreto 96/2009) al establecer estas que el militar “dará primacía a los principios éticos que constituyen norma de vida y conducta”. En ellas se consagra la idea de que la ética militar no puede separarse del ejercicio del mando, del cumplimiento del deber ni del comportamiento diario. Todos los valores concentrados en estas normas no conforman ni una moda, ni una corriente pasajera ni un discurso teórico, sino una tradición viva que ha modelado el carácter del Ejército a lo largo de la historia.

Tanto la sociedad como las Fuerzas Armadas han sufrido una evolución, lo que ha supuesto una adaptación progresiva de sus valores. Sin embargo, la esencia y principios fundamentales se mantienen intactos: el cumplimiento disciplinado del deber, acatando las órdenes y sirviendo con lealtad y honor. A esta base, ampliada con el tiempo, se han añadido conceptos tales como la responsabilidad y el compromiso ético, así como el espíritu de servicio.

3.1.2. Incorporación de los valores a la doctrina moderna del Ejército de Tierra

En las últimas décadas, se ha iniciado un proceso de modernización doctrinal del Ejército de Tierra. Este ha incluido una reflexión acerca los valores militares y su impacto en la formación, el liderazgo y la cultura organizativa de la institución. Los valores, tal y como reconoce el Ejército, no solo sustentan la moral individual y colectiva del militar, sino que constituyen un elemento vertebrador de la institución.

De acuerdo con la doctrina actual, se considera que los valores orientan la conducta, regulan las relaciones humanas dentro de las unidades y refuerzan la cohesión necesaria para garantizar su correcto funcionamiento y el cumplimiento de la misión. Es por eso que el liderazgo y la educación moral del soldado se consideran dos caras de la misma moneda, necesarias la una para la otra. En la publicación PR-00 “Liderazgo Militar” se señala que, cuando un líder militar



proclama una serie de valores, debe dar ejemplo constantemente y guiar de forma íntegra, justa y responsable a sus subordinados. [2]

Esta orientación va de la mano con la evolución en la materia del Ejército, donde se han dirigido los esfuerzos hacia una concepción integral del liderazgo; la autoridad no se ejerce únicamente desde la jerarquía, esta nace también desde el ejemplo, la empatía y la coherencia personal. La ética profesional pasa a ser una herramienta, fortalece la cohesión de la unidad y garantiza que las decisiones se asienten en pilares y principios firmes.

Las tres patas que sustentan el actual modelo de liderazgo son la competencia profesional, los valores morales y las cualidades humanas. Recogidos en los documentos del MADOC y en la doctrina relativa al liderazgo del Ejército, constituyen el marco sobre el que se asienta la educación y desarrollo del personal militar. Vuelve a observarse entonces que la ética profesional no solo es fondo teórico, sino una herramienta funcional real y necesaria para apuntalar la calidad profesional del factor humano.

3.1.3. El papel del MADOC y los estudios de valores en las Fuerzas Armadas

En todo lo relativo a las sistematización del estudio de los valores militares en el Ejército de Tierra, el MADOC ha desempeñado un papel fundamental. Desde principios de la década de 2010, se han promovido una serie de investigaciones destinadas a identificar, interpretar y, en última instancia, fortalecer los valores que definen la cultura de defensa.

A raíz del *Programa de Investigación 110/11 "Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra"* [3], donde se llevó a cabo un análisis cualitativo de la doctrina y otros documentos normativos y formales relacionados, se estableció una clasificación en función de los valores humanos universales de Schwartz [4]. Gracias a los resultados se evidenció que, en la doctrina militar española, los valores se agrupan en torno a tres grandes categorías motivacionales: conformidad, benevolencia y universalismo. Todas ellas responden a intereses en pro del bien común y el beneficio y cohesión social.

El estudio concluyó también que los valores promovidos por la institución castrense persiguen, fundamentalmente, fines colectivistas. En menor medida mixtos y, por último, de forma casi inapreciable, individualistas. Los porcentajes correspondientes a cada uno de los tipos son, respectivamente, 62.6%, 26.2% y 11%. La estabilidad, la obediencia, la disciplina y la cohesión se revelan como elementos cuya presencia se considera trascendental para la institución militar; el estudio también indica que la cultura militar española se fundamenta en principios de autotranscendencia y conservación. El primero, se refiere a los valores orientados al bienestar ajeno, donde prima el interés colectivo; el segundo se identifican con los valores orientados a la estabilidad y el mantenimiento del orden y la seguridad, algo opuesto a una apertura al cambio.

A través de investigaciones posteriores, tales como *Juicio Comparado de valores* [5], se confirmaron estas conclusiones y se profundizó en la particular percepción de los mandos respecto de los valores institucionales. En los resultados, se observó que la lealtad, la ejemplaridad, la decisión, el valor y la integridad son los más apreciados por los líderes del Ejército, siendo su papel más importante el de cohesionar y garantizar la confianza de las unidades.

De forma paralela, el MADOC llevó a cabo otro estudio, *Los valores en la enseñanza militar de formación* [6], centrado este en el ámbito educativo. A través de él, se resaltó la importancia de enseñar y transmitir los valores militares desde las academias y centros de instrucción. Particularmente donde se forman los mandos del Ejército de Tierra, esta tarea



adquiere aún más relevancia. Dado que son quienes ostentan el mando de las unidades en el momento en que su formación termina, las academias son uno de los principales focos de los que debe emanar, para todo el Ejército, la cultura de defensa y los valores militares fundamentales.

3.1.4. Tradición y contextualización del RI Soria 9

El Regimiento de Infantería Soria 9 cuenta, siendo una de las unidades más antiguas de España, con un historia y tradición rica y profunda. Su fundación se remonta al siglo XVI y su historia se encuentra íntimamente ligada a valores tales como el honor, la lealtad y el sacrificio.

A lo largo de su trayectoria, y desde sus orígenes, el Regimiento ha participado en numerosas campañas y misiones internacionales. Esa continuidad histórica le ha permitido generar su propia cultura interna, que a pesar de tener particularidades únicas de la unidad se basa en elementos comunes a todo el Ejército tales como la camaradería, el sentido del deber y la lealtad al mando. Reuniendo todas estas características, se genera el marco moral y ético de la unidad, que mantiene a todos sus componentes unidos.

Tal y como se manifiesta en este trabajo, el RI Soria 9 mantiene viva su herencia y legado en el día a través de la instrucción, trabajando de acuerdo con los principios ya mencionados. La memoria de quienes dieron su vida sirviendo en el Soria no se ha perdido tampoco, permanecen enmarcados en las paredes de la compañía.

El análisis de los valores en el Regimiento permite, en definitiva, observar de forma directa como se integra y aplica la doctrina del Ejército de Tierra en materia de liderazgo y cultura organizativa.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Concepto y naturaleza de los valores

El concepto de valor ha sido objeto de estudio desde distintas disciplinas – filosofía, sociología, psicología, antropología... - debido a que representa un papel fundamental en la guía del comportamiento humano. Los valores orientan las decisiones y actitudes, así como la interpretación de la realidad, de las personas y sociedades, ya que representan todo aquello considerado como deseable. Los valores son concepciones, tanto explícitas como implícitas, que distingue a los individuos y caracterizan un grupo; indican aquello que es deseable y correcto e influyen en las formas, medios y fines [7]. Esta definición no hace más que sintetizar y recalcar la medida en que los valores marcan el habitual transcurso de la actividad de una sociedad, entendiendo que esta no es más que la suma de todos sus individuos.

Schwartz desarrolló, desde la psicología social, una de las teorías más influyentes: La Teoría Universal de los Valores Humanos. Esta clasifica los valores en diez tipos motivacionales (poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad) [4]. Considera que los valores cumplen tres funciones universales: responden a las necesidades biológicas, a las exigencias de interacción social y a los requisitos



de funcionamiento de los grupos humanos. Todo esto concluye con una deducción evidente, los valores no solo orientan las conductas individuales, sino también las colectivas.

- El **poder**, orientado al control o dominio sobre las personas y los recursos, representa la búsqueda de reconocimiento, autoridad y posición dentro de una estructura jerárquica. También guarda relación con el mantenimiento del estatus y prestigio social.
- El **logro**, que expresa deseo de éxito personal y demostrar que uno es competente en relación a los estándares sociales y profesionales, implica esfuerzo, ambición y superación, siendo el fin último alcanzar la excelencia.
- Respecto al **hedonismo**, se persigue la satisfacción personal y la búsqueda de placer. Va asociado al bienestar, gratificación de los sentidos y disfrute de los placeres de la vida.
- En cuanto a la **estimulación**, se establece una relación entre esta y la necesidad continua de variedad, novedades y desafíos. Refleja la búsqueda de aventuras y de nuevas emociones y experiencias.
- La **autodirección** implica independencia de pensamiento y acción. Individuos independientes que son creativos, dotados de libertad y autonomía, que actúan de acuerdo a sus propios criterios.
- El **universalismo**, que pretende el bienestar general de la sociedad y la naturaleza, está orientado a la comprensión, la tolerancia y la protección de un grupo o cultura. Se promueven, a través de él, la igualdad, la justicia y la paz.
- Todo aquello referido a la preservación y bienestar del círculo cercano del individuo tiene que ver con la **benevolencia**. Esta se basa en la lealtad, la honestidad y la cooperación.
- El respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres y valores culturales o religiosos se enmarca en la **tradicción**.
- En cuanto a la **conformidad**, se expresa a través de la restricción de actos y comportamientos que violen las normas sociales o puedan dañar a otros individuos. Implica obediencia, autocontrol y respeto a las reglas establecidas.
- En último lugar, la **seguridad** pretende la estabilidad y armonía personal, familiar y social. Abarca desde la seguridad física, pasando por el orden social hasta la protección de la sociedad o comunidad.

Por otro lado, se encuentran las relaciones que guardan los valores entre sí. Se trata de una estructura jerárquica y dinámica, donde algunos presentan compatibilidades y otros entran en conflicto. De esta forma, la autodirección, por ejemplo, se asocia con la independencia y la creatividad, mientras que la conformidad está vinculada al respeto por las normas y la autoridad. Las tensiones entre apertura al cambio y conservación, o entre autopromoción y autotranscendencia, permiten entender las diferencias culturales y profesionales que existen entre individuos y organizaciones [8].

En las Fuerzas Armadas, dada su naturaleza y propósito, los valores tienen una función normativa y cohesionadora aún más marcada. No se trata de preferencias o tendencias individuales, sino de principios institucionalizados que configuran la identidad del militar y orientan su conducta en todos los ámbitos de su vida. Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas recogen esta idea al afirmar que “el militar dará primacía a los principios éticos, que constituyen la norma de vida y de conducta en su servicio a España” [9]. Indican también que el militar hará de los valores una guía permanente de comportamiento, donde tienen primacía el honor, la lealtad, la disciplina y el espíritu de servicio.



El Programa de Investigación “Desarrollo del Liderazgo en el Ejército de Tierra” subraya que los valores, además de ser convicciones personales, se transforman en pautas colectivas que sostienen la cultura de las Fuerzas Armadas. Según afirma el mismo estudio, “los valores forman parte de la cultura de una organización, lo que conlleva que los nuevos miembros se socialicen en ellos y, al mismo tiempo, sirven para atraer y retener a aquellas personas que comparten los mismos intereses” [10].

3.2.2. Influencia de factores culturales en los valores

En una sociedad, los valores se transmiten y transforman alrededor de un contexto, no surgen del vacío. En cada una, se seleccionan y jerarquizan aquellos considerados como esenciales para garantizar su supervivencia. En sus estudios, Hofstede y Triandis dividieron las culturas entre aquellas individualistas y las colectivistas [11]. Las primeras valoran la autonomía y autorrealización por encima de todo, mientras que en las segundas predominan la cohesión, la obediencia y la responsabilidad. Son precisamente este tipo de culturas el que más se parece en su funcionamiento a una institución militar.

Más tarde, Triandis introdujo los conceptos de idiocentrismo y alocentrismo, de esta forma justificaba el hecho de que, en una misma sociedad, marcada por un patrón particular, pudiesen coexistir individuos más centrados en sí mismos y otros más orientados al grupo [12]. Es precisamente esta dualidad, y la convivencia de las dos tendencias, la que permite explicar, a nivel teórico que en la institución militar se compatibilicen valores tales como la disciplina y la obediencia con otros como la iniciativa y la decisión.

Igual que los individuos y las culturas pueden albergar distintas tendencias, un mismo valor puede servir a intereses tanto individuales como colectivos. En el desempeño de la profesión militar, conviven este tipo de valores al buscarse, de forma simultánea, el bienestar personal, la protección de los subordinados y el cumplimiento de la misión. En *La Encuesta Mundial de Valores*, Inglehart observó otros dos polos opuestos, con una transición entre ellos. Los valores materialistas (centrados en la seguridad económica) y los postmaterialistas (centrados en la autorrealización, participación y confianza interpersonal) [13]. En el ámbito castrense, se ve reflejada una circunstancia parecida en el equilibrio que se da entre la tradición – relacionada con la obediencia, la jerarquía, el sacrificio... - y la modernidad, representada por la profesionalización, la adaptabilidad y la apertura a la sociedad civil.

El predominio de valores colectivos en las Fuerzas Armadas responde al propósito de su existencia, así como a sus necesidades operativas. El éxito de la misión depende del esfuerzo combinado y conjunto de todos sus miembros implicados y de la confianza mutua. Es esta la razón por la que los valores se entienden como un pilar fundamental en la estructuración del comportamiento del militar, tanto en el ámbito profesional como en el social. A nivel doctrinal se reconoce la importancia de fomentar la iniciativa, la capacidad de decisión y la adaptación al cambio [10].

De esta forma, los valores militares conservan sus principios fundamentales sin renunciar al dinamismo propio de los cambios culturales.



3.2.3. Modelos de referencia

Para analizar los valores, tanto en individuos como en contextos organizativos, resulta útil e interesante apoyarse en las teorías y estudios de modelos que nos permiten clasificarlos y compararlos. Cada autor aporta una forma de distinguir y clasificar los valores, atendiendo sus criterios a la naturaleza humana, al propósito que sirven... Rokeach lleva a cabo una distinción entre valores terminales (definen objetivos finales) y valores instrumentales (definen modos de conducta) [14]. Trasladando este filtro a las Fuerzas Armadas, los valores terminales pueden vincularse al fin último (la defensa de España) y los instrumentales a los que dictan la conducta del militar (disciplina, lealtad, responsabilidad...).

Otro modelo que puede ser empleado para comparar o estructurar una escala de valores es el de Triandis [12]. En su trabajo, indica de forma explícita que en una misma sociedad o grupo funcional pueden convivir tanto orientaciones individuales (idiocentristas) como colectivas (alocentristas). La forma en que ambos perfiles se mezclan da lugar a un individuo o comportamiento mixto; el Ejército tiene una tendencia fundamentalmente alocentrista con excepciones mixtas. Todo el componente idiocentrista está puesto al servicio de la unidad y la misión.

También ha resultado interesante la observación de la teoría de Schwartz [8], ya descrita en el punto 3.

En el trabajo de investigación *Juicio comparado de valores: estudio exploratorio de mandos del Ejército de Tierra* [5] se recogen los resultados de tres líneas de estudio acerca de los valores considerados como fundamentales entre los cuadros de mando del Ejército de Tierra.

Entre los principales resultados, destacan como los más relevantes aquellos valores relacionados con la búsqueda de la seguridad, la armonía y la estabilidad en la sociedad, todas ellas presentes tanto en la propia persona como en las relaciones interpersonales. Tal y como se identifica en el estudio, los mandos del ET valoran, por encima de todo, todos aquellos principios que orientan a las personas en general, y a los soldados en particular, a garantizar el bienestar y seguridad de la sociedad, compañeros, subordinados... En este sentido, cabe destacar la relación que guarda la lealtad, identificado como el valor más relevante en este estudio, con el mantenimiento de esa seguridad. Se trata de un valor fundamental para garantizar la cohesión y correcto funcionamiento de las unidades.

La lealtad vertebró un ejército en la medida en que esta se aplica a lo largo de toda la cadena de mando, tanto entre iguales como entre mandos y subordinados. Tras ella, en segundo y tercer lugar de importancia, se destacan iniciativa y decisión como cualidades que el mando debería poseer. Los tres son considerados en el estudio como imprescindibles para un mando del ET.

Basándose en teorías y estudios previos, siendo el principal el de Schwartz, se indica en el estudio que los valores de una sociedad, tanto a nivel colectivo como de los individuos, permiten predecir sus comportamientos y decisiones en un nivel general.

3.2.4. La cultura organizativa

Edgar H. Schein, principal referente en el campo de estudio de la cultura organizativa y considerado el padre de la misma, definió la cultura como “el conjunto de supuestos básicos



compartidos que un grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” [15]. Según su trabajo, la cultura organizativa se encuentra dividida en tres niveles; artefactos, valores declarados y supuestos básicos.

Los artefactos son los elementos visibles, tales como uniformes, emblemas, rituales, lenguaje... Los valores declarados son los principios que la organización afirma defender, como por ejemplo la lealtad o la disciplina. Por último, los supuestos básicos son las creencias profundas e inconscientes que guían el comportamiento diario.

Trasladado al ámbito militar, se pueden observar los tres niveles de forma evidente. En el Ejército de Tierra se concibe la cultura organizativa como el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas que definen su identidad institucional y orientan el comportamiento de sus miembros. Los uniformes, formaciones, himnos o desfiles corresponden al primer nivel. Los valores declarados se recogen en códigos éticos y de conducta, como por ejemplo las Reales Ordenanzas y los manuales de liderazgo. En cuanto a los supuestos básicos, estos se materializan en la forma en que se entienden elementos del ámbito castrense tales como el deber, el compañerismo o el sacrificio. De acuerdo con la doctrina militar, la cultura es el “marco de referencia que proporciona coherencia al pensamiento y a la acción, y que asegura la continuidad de la organización a través de la formación y el ejemplo” [2].

Como resultado, la cultura organizativa genera un sistema de control informal del que participan, tanto consciente como inconscientemente, todos sus miembros. Moldea las actitudes y genera y refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia. A la par, se produce un relevo generacional, en el que los nuevos miembros adquieren los valores a través del ejemplo y la convivencia con el resto de los compañeros, mandos y subordinados. Esto produce no solo soldados competentes, sino ciudadanos comprometidos con el bienestar de su sociedad y con ideales éticos puestos al servicio de la misma.

Schein advertía del hecho fundamental y necesario de evolución de cualquier cultura. Si bien es importante ser fiel a los principios originales que la fundamentan, debe ser capaz de evolucionar y adaptarse. La sociología militar considera que una institución armada requiere una cultura cohesionada que garantice la obediencia, la disciplina y la eficacia operativa. El Ejército español ha tratado de mantenerse al día en este aspecto, procurando conservar sus valores tradicionales e integrar con ellos los nuevos.

3.2.5. Los valores como herramienta de cohesión en las organizaciones

En las Fuerzas Armadas, el cumplimiento de una misión depende, entre otros factores, de la confianza mutua y la coherencia y cohesión ética del grupo. Todo esto se garantiza porque en las Fuerzas Armadas, al igual que en otras organizaciones, la utilización de los valores como mecanismos de cohesión y dirección proporcionan un marco que permite coordinar comportamientos, resolver conflictos y orientar las decisiones hacia objetivos comunes.

Los estudios del Mando de Adiestramiento y Doctrina destacan que los valores son uno de los pilares del liderazgo militar, junto con las competencias profesionales y las habilidades de mando [10]. En este ámbito, los valores no solo abarcan la obediencia y la jerarquía, sino también dimensiones humanas tales como la lealtad, la justicia, el respeto, la solidaridad... Todos juntos, conforman la base sobre la que se construye el liderazgo y se mantiene la disciplina.



En la cultura organizativa en el ámbito castrense se emplean normas, símbolos, recompensas y sanciones (entre otros) para garantizar la pervivencia y transmisión de los valores. Con estas herramientas, es posible reconocer acciones y comportamientos ejemplares, así como corregir desviaciones éticas. Además de permitir el correcto funcionamiento del sistema disciplinario, todas estas medidas refuerzan la interiorización de los valores.

Igual que Schein indicó la importancia de entender que una cultura fuerte no significa una uniformidad absoluta, sino coherencia en los principios fundamentales, en las Fuerzas Armadas se dan distintas encarnaciones y aplicaciones de sus valores dependiendo de los trabajos que se desempeñen, pero basados todos en la misma unidad de doctrina. Todo esto implica que, llevada a buen término, la cultura organizativa funciona como un instrumento de liderazgo colectivo.

3.2.6. Los valores militares en el Ejército de Tierra español

Desde el Ejército de Tierra, se ha desarrollado un marco doctrinal que permita promover y definir sus valores institucionales. A partir del modelo de Schwartz [4], se identificaron más de ochenta valores militares, de los que destacan por encima del resto la disciplina, el honor, la lealtad, la abnegación, la responsabilidad, el compañerismo y la ejemplaridad. Todo el trabajo de investigación se llevó a cabo a través del programa de investigación 110/11 “*Desarrollo del Liderazgo en el Ejército de Tierra*”.

Tal y como se ha indicado previamente, las conclusiones del estudio remarcaron que, en el Ejército, los intereses son fundamentalmente colectivistas (62,6%) y mixtos (26,2%); por el contrario, los individualistas apenas alcanzan un 11%. Todo esto implica que en la institución se fomentan la conservación y la autotrascendencia por encima de la autopromoción. De cara a la estabilidad de las unidades como grupos y al cumplimiento de las misiones asignadas, este perfil cultural otorga bastantes garantías.

Posteriormente, se confirmaron los resultados obtenidos en el estudio *Juicio comparado de valores* [5], donde participó un grupo formado por coroneles y generales del Ejército de Tierra. En este caso, los valores resaltados como más relevantes por los mandos fueron la lealtad, la iniciativa, la decisión, el valor, la ejemplaridad, la integridad y el patriotismo. Se encuentran todos ligados al bienestar, estabilidad, armonía y seguridad de la sociedad. Cabe destacar la importancia otorgada a la lealtad, la cual fue considerada el eje principal que articula y vertebra la cohesión interna y la confianza en el mando.

En conjunto, los documentos de MADOC y del Ejército de Tierra presentan una cultura orientada a la conservación y la autotrascendencia, en la que la disciplina, la obediencia y la responsabilidad se equilibran con la iniciativa, la profesionalidad y la capacidad de adaptación. Este modelo cultural garantiza la continuidad de la tradición militar española.

De acuerdo con la doctrina, el liderazgo militar se encuentra firmemente sostenido por una base de valores que son asumidos y compartidos por todos sus miembros. El *PR-00 Liderazgo Militar* define el liderazgo como “la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, una directrices y una motivación para alcanzar los objetivos marcados” [2]. Para que esa influencia sea legítima, es fundamental que se apoye en la confianza y respeto mutuo, donde el comportamiento profesional y ético del mando es siempre coherente.

Los estudios del MADOC indican que el elemento central del liderazgo son los valores, estos determinan el estilo del mando y su relación con superiores y subordinados. De un mando



se espera que sea capaz de orientar al personal a sus órdenes y de formar nuevos líderes con el ejemplo. Sus decisiones y acciones son reflejo de sus valores y base moral, marcan su compromiso con la misión.

De esta forma, la cultura del Ejército de Tierra permanece presente a través de la interacción entre el liderazgo, la formación y los valores. Se heredan los principios y fundamentos de una generación a otra, adaptándose siempre a las necesidades particulares de cada misión y de cada unidad. Se puede afirmar que los valores militares son, para la institución castrense, el núcleo operativo que orienta las decisiones, el liderazgo y la convivencia en las unidades.



4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Los valores en el RI Soria 9

4.1.1. El Ideario de la Brigada Canarias

Se da inicio al trabajo de investigación con un análisis del ideario de la Brigada Canarias. Da una visión rápida y concisa de la forma en que se entiende la milicia en todas las unidades de la unidad; el análisis pretende destacar, de cada espíritu, qué valores fundamentales y actitudes se identifican como necesarias para un soldado.

1. Patriotismo:

La defensa de la Patria es el primer deber del militar. El servicio a España será siempre mi vocación y guía.

Un primer espíritu, normalmente da una visión holística, recoge de forma breve el fin último del servicio. Es común que tengan referencias al Jefe del Estado (Su Majestad el Rey) y a la Patria. Este de la BRICAN XVI, de forma particular, se refiere a España y su defensa como guía final para el comportamiento y trabajo del soldado.

2. Disciplina:

La disciplina es el pilar de la institución militar. Acataré las ordenes de mis jefes y seré siempre fiel al propósito del mando.

En este espíritu se plasma la importancia de la disciplina. Se describe como la base que sostiene y permite el correcto funcionamiento del Ejército; se asimila el propósito, objetivos y forma de trabajo de lo superiores para asegurar la continuidad y cumplimiento de las órdenes. La disciplina ha permitido, a lo largo de la historia, acometer tareas y mantener situaciones en circunstancias extremas, incluso siendo la muerte el único resultado final esperable.

3. Preparación:

Cumplir la misión es mi objetivo. Mi preparación, constante, intensa y completa, me permitirá alcanzarlo.

Se remarca aquí la importancia de prepararse. Conocerse y analizar de forma honesta las debilidades y puntos fuertes de uno mismo es fundamental para poder instruirse de forma apropiada. La instrucción trasciende a absolutamente todas las actividades del día. El soldado debe darse por entero en cada, la forma en que se instruya será la forma en que combata.



4. Superación:

Me superaré y mejoraré día a día. Nunca el nivel alcanzado será suficiente.

El deseo de mejorar siempre está impulsado por un permanente sentimiento de inconformismo. Es importante no confundir esta motivación con pensamientos negativos que lleven a uno a la conclusión de que el trabajo es insuficiente. Se trata más bien de anhelar siempre mejores resultados, de ser consciente de que, por mucho que se esté preparado, hace falta seguir evolucionando y perfeccionando la instrucción y adiestramiento.

5. Disposición:

Mi disponibilidad para el servicio es permanente. Acudiré donde se me requiera, sin importar las condiciones, la hora, o el lugar.

No existe una prioridad mayor que el servicio, el compromiso es absoluto. Puede tratarse de situaciones extremas, como el combate, o de actividades rutinarias. Resume, en general, el hecho de que el compromiso adquirido entiende difícilmente nada que no sea ser cumplido. Es una forma de entregar la vida, día a día, donde se sacrifican elementos vitales tales como la familia.

6. Responsabilidad:

Seré siempre responsable en el exacto cumplimiento de mis cometidos, cuidando los medios puestos a mi disposición.

Estar presente, disponible en todo momento o para toda circunstancia, pierde todo su sentido si no se trabaja de forma plenamente consciente, haciéndose cargo a título personal del buen resultado del cometido asignado. Es fundamental que al recibirse un cometido, se asuma su propósito como propio y el compromiso pase por el convencimiento de que es necesario llevarlo a cabo, siendo consciente de que, en última instancia, su cumplimiento es, en mayor o menor medida, responsabilidad de uno mismo.

7. Decisión:

Responderé al peligro con decisión. Mi formación y mi voluntad de vencer me harán capaz de superar cualquier obstáculo.

Hemos hablado ya de cómo los valores, inculcados diariamente a lo largo del tiempo, moldean la voluntad y capacidad de los soldados. Este espíritu no es más que la síntesis de todo ese proceso de asimilación.

8. Capacidad de sufrimiento:

El combate y su preparación implican riesgos y sacrificios. Mi capacidad de sufrimiento me permitirá afrontar las más duras situaciones.

Es fundamental ser capaz de sobreponerse al dolor, al estrés y en general al sufrimiento, ya sea psíquico o físico. En la medida en que el soldado sea capaz de asumir y sobrellevar las penalidades delante de sus compañeros, será una fuente de inspiración. En circunstancias extremas, hasta en las que todo parece perdido, puede bastar la actitud y ejemplo de uno solo ante el dolor y la desesperanza para despertar al resto.



9. Trabajo en equipo y unidad:

Todos somos importantes y necesarios. Mi esfuerzo y determinación junto a los de mis compañeros, engrandecen mi unidad.

Soy tan fuerte como el eslabón más débil; parece una frase hecha ya, pero no deja de ser más cierto por ello. No debe creerse, sin embargo, que un solo hombre porta las mayores deficiencias de la unidad en todos los ámbitos. Ahí radica una parte importante de la importancia de este espíritu; es fundamental saber identificar el valor y mayores capacidades del personal, de explotarlas y emplearlas en pro de la unidad.

10. Ejemplaridad:

Represento al Ejército de España. En cualquier circunstancia, mi conducta será intachable y un ejemplo para los demás.

Hay poco que se pueda decir de este último espíritu, la imagen dice mucho de uno mismo. "Ser bueno y parecerlo", engloba todas las relaciones y actividades que supongan para el soldado ser visto por los demás. Importa en el ámbito profesional porque se le juzgará por lo que deje ver e importa de cara al mundo civil porque entenderán de él que es reflejo del Ejército.

Una vez estudiado el marco más teórico de la unidad en lo que a valores se refiere, se exponen a continuación los resultados del trabajo de investigación en el RI Soria 9. Se encuentran expuestas experiencias ocurridas en actividades diarias, cada una con su análisis particular resaltando, en cada acontecimiento, los detalles más relevantes.

4.1.2. La vivencia de los valores en el RI Soria 9

UNO ES NINGUNO, TODOS SON TODO

Empieza el día con la formación a bandera. Novedades, orden del día, izado... Se abandona el patio de armas a paso ligero y el jefe de compañía da instrucciones a sus secciones. A partir de ahí da comienzo la actividad física; una carrera de diez kilómetros. El sargento marca un ritmo, aprieta lo suficiente como para que un grupo se quede. Ya en la vuelta avisa un compañero de que hay un soldado con dolor en la espalda, un pinchazo lumbar. Hombros tensionados, labios prietos, respiración irregular. Cierra los dientes y mira al suelo intentado encontrar aire para poder seguir, no habla, solo escucha. El sargento toma la decisión de continuar la carrera a su ritmo, no se deja a nadie atrás en esas condiciones. El soldado que dio el aviso le acompaña de cerca, le empuja un poco cuando flaquea y de vez en cuando le habla.

Compañerismo, espíritu de sacrificio, honor; tal vez sea ese último, el honor, el que destaque por encima de todos. Vemos en esta circunstancia un compromiso grupal real. Se instruyen igual que piensan combatir, juntos y hasta las últimas fuerzas y consecuencias. Es,



ciertamente, una buena forma de hacer ver a toda la sección que se exigirá lo máximo, pero que en la medida en que así se haga no se abandonará nunca a un hombre.

MUCHO TRABAJO, POCAS MANOS

En el RI9 el ritmo de trabajo es alto. Con el esfuerzo principal orientado a la misión – ya desplegada – del Líbano, queda una compañía donde escasean los mandos. Jefes accidentales de sección y compañía, planas saturadas y cuatro ejercicios por sacar adelante.

El teniente Jefe de Compañía, que lo es de forma accidental, además de sacar adelante la organización, preparación y término de cuatro ejercicios simultáneos, que representan el volumen de trabajo habitual de la unidad cuando esta se encuentra al completo, ha unificado la forma de trabajo de una compañía que está estructurada con personal de todo el Regimiento. En este proceso, y con la voluntad de cumplir las órdenes y propósito del mando, los jefes de sección no solo resuelven las tareas propias de su empleo, sino que descargan al jefe de compañía y facilitan su labor. Compañerismo y voluntad de vencer. Ante todo, siempre, cumplir las órdenes y alinearse con el propósito del mando; en ese proceso, tal como se da en esta situación, abarcar más de lo que a uno le corresponde se convierte en una decisión que es necesario tomar.

La responsabilidad, en última instancia, es del jefe de compañía, pero la constante disponibilidad y presencia de sus compañeros son un soporte que impulsa y mantiene la confianza en que el trabajo saldrá adelante. Es un esfuerzo, en ocasiones también un sentimiento, transversal a todas las escalas. En gran medida, ese espíritu de compañerismo y voluntariedad para ayudar e ir cumplimentando tareas viene motivado por el ejemplo del mando. Que la compañía vea trabajar a sus jefes, abandonar el cuartel por las tardes, noches e incluso madrugadas, hace que cuando se pida un esfuerzo mayor los soldados respondan de forma positiva.

LOS NIÑOS TAMBIÉN QUIEREN

MOCAN, ejercicio de presencia en las Islas Canarias. Patrullas diarias en vehículo, las unidades desplegadas se muestran y dejan ver en las distintas localidades. Si bien no siempre se da, hay interacción con la población. Son en torno a las siete de la tarde y unos niños se acercan al ligero recién aparcado. Serán los uniformes o tal vez los fusiles a la espalda lo que llame su atención. Al principio son tímidos, pero poco a poco vence la curiosidad y comienzan las preguntas. Piden parches; banderas, galletas o cualquier cosa que les sirva como prueba y recuerdo del encuentro.

Los soldados se enternecen con los niños. Puede ser porque todos en algún momento lo fuimos, o a lo mejor, ven en ellos a un hermano, un primo, un hijo... Mostrarse amable y atento con ellos responde casi más a un instinto que a la voluntad y propósito del mando. Este es uno de los aspectos más humanos de la profesión, el trato con la población. Más aún cuando lo que se tiene delante son vidas que están empezando, que están descubriendo el mundo. Se puede ver en sus ojos admiración y curiosidad a partes iguales, uno puede recordarse a sí mismo en los cuatro amigos.



SE PIDE UNO Y SALEN VEINTE

“Tres conmigo para mover unas mesas”. Una orden rutinaria, aleatoria. Hace falta echar una mano para reordenar el puesto de mando. Se piden tres voluntarios, ni siquiera saben a qué van, pero todos se levantan al mismo tiempo y casi pelean por llegar primero.

Permanente disponibilidad. Van porque es lo que se espera de ellos, porque lo ordena un mando. También se levantan y corren porque pueden ahorrar el trabajo a un compañero yendo ellos. Todos saben que en algún momento pueden necesitar ayuda, estar particularmente cansados o simplemente no estar capacitados para cumplir con determinados cometidos. Es por eso también que se levantan todos, “hoy por ti, mañana por mí”.

NUEVOS SOLDADOS, VIEJAS FORMAS

Llegan a la compañía soldados del último ciclo, superan la fase de la boina y se incorporan en sus respectivas secciones. La antigüedad es algo que, además de ganarse, se percibe en la cara y uniformes. Trabajando en el día a día se les nota que acaban de llegar, o comenten errores o actúan de forma cohibida, temiendo equivocarse. Siempre es más difícil cuando se está bajo la atenta mirada de un antiguo, un cabo o un sargento. Pero a la vez, es esa mirada la que impulsa, pule y perfecciona la unidad.

El personal con más experiencia, ya sea en la propia unidad o proveniente de otras, enseña de forma pasiva y activa. Sus formas, trato con el mando y subordinados, como se desempeñan en el trabajo... Todo lo ven los recién llegados y todo lo pueden absorber. No hay que decir nada; ya saben por ellos mismos, por la unidad y, en última instancia, por el cumplimiento de la misión, que parte de su trabajo es educar. Se ve así cómo soldados de ciclos anteriores guardan recuerdo, con cierto cariño, de quienes los acogieron al llegar, de quienes les instruyeron y enseñaron lo que saben. Es otra forma de generar el sentimiento de pertenencia y hermandad. Ganarse un sitio entre los compañeros, aprender de ellos y enseñar a otros promueve el sentimiento de unidad.

No es algo innovador, se trata, de alguna manera, de las formas de siempre. El mismo tipo de transmisión y mantenimiento de la doctrina y las costumbres.

EL TENIENTE NO SOLO MANDA, TAMBIÉN ES PERSONA

Ha terminado la cena, el ambiente es distendido y apenas queda gente sentada en las mesas. Del banco contiguo, se oye una voz: “Mi teniente, a ver qué opina usted del problema del compañero”. Son dos soldados, le cuentan las circunstancias personales y profesionales de uno de ellos y buscan, más que consejo, algo de empatía.

El soldado tiene, sin duda, mucha gente en la que apoyarse (empezando por sus compañeros). Sin embargo, el teniente es una figura de referencia, manda y guía. En él debe poder sostenerse la sección, vela por su gente y, a la vez que la instruye, procura colaborar en su éxito personal.

Es por eso por lo que, pese a estar recién llegado, poco a poco se acercan a él. Los nombres se aprenden más fácilmente por interacción que memorizando; eso es exactamente lo que hace el teniente. Involucrarse y prestar atención a los detalles, escuchar cuando tiene la oportunidad y, sin ser invasivo, aconsejar y opinar ligeramente cuando le preguntan por asuntos personales.



PALABRA DE ANTIGUO

Es tarde por la noche, después de la cena. Se hace el silencio y se oye una sola voz. Un antiguo de la sección, rodeado además por bastantes soldados del último ciclo, echa la bronca.

Todos callan y escuchan; terminado el día, está haciendo un repaso sobre las cosas que han pasado que no deben repetirse. El silencio es absoluto, no hay réplicas ni excusas, solo escucha y obediencia. Todo lo que se corrige son faltas relativas a la rutina, poco cuidado de determinado material, desorden en el comedor... Está haciendo hincapié en cosas pequeñas, aquellas que por ser tan sencillas y fáciles permiten estructurar y mantener la disciplina de una unidad en su día a día.

Es, en muchas ocasiones, el cabo o el soldado antiguo el que sostiene enderezado su pelotón.

EL MANDO Y LA DISCIPLINA SIEMPRE IMPORTAN

A lo largo de los últimos días se han impartido a la sección una serie de teóricas, TCCC, HLZ... Son conocimientos importantes, técnicas y procedimientos que es fundamental aprender antes de desplegar en zona de operaciones. La mejor forma de afianzarlos es con práctica. Simulación de situaciones y escenarios que te obliguen a repasar bajo cierto estrés y presión todo lo que se ha enseñado.

El teniente decide preparar una pequeña competición. Divide la sección en cuatro patrullas, que deberán enfrentarse a cinco pruebas. Todas ellas están relacionadas con las teóricas de los días previos. Se plantea un aliciente para el ganador, y una presión (en verdad ficticia) para el perdedor. No ha empezado aún la competición y ya hay tensión (de la sana) entre patrullas. La peor parte la lleva en la que se encuentra un cabo, el único presente en la sección en este momento. Además de tener más experiencia y empleo que el resto, es sanitario. En cualquier prueba relacionada con su ámbito se le presupone cierta ventaja.

Lo que se evidencia al final de la mañana, terminada la competición, es que la ventaja que tenía la patrulla del cabo no era por su formación como sanitario, era precisamente por su empleo. El hecho de que su autoridad sea indiscutible hace que en todo momento se emitan órdenes claras, pero sobre todo desde una sola boca.

El resto de los competidores tardan más en llegar a muchas soluciones porque todos hablan a la vez. No tienen identificado un jefe ni una jerarquía. Resulta, de una forma muy sencilla, evidenciar la importancia del mando y de poseer una figura de referencia, alguien que en todo momento marque de forma inequívoca el camino a seguir.

UNA VEZ CAMARADA, SIEMPRE CAMARADA

Desplazamiento en ligero para hacer un patrullaje. Al bajar y comenzar a pie, un caballero interrumpe la marcha. Pregunta con educación si molesta y la respuesta, de forma natural, es que no. Tiene interés en saber si los soldados son artilleros o infantes. La duda ofende, dicen, marcando las cornetas que llevan en el pecho. Se le ilumina el rostro al hombre, que comienza a contar su historia.



Destinado en el Canarias 50, después en la COE del regimiento, hace ya mucho que dejó la milicia, pero sonrío con nostalgia al hablar de ello. En los soldados ve, a través del tiempo, a sus compañeros y a sí mismo. Todos los miembros de la patrulla lo tratan con respeto, le hacen preguntas y escuchan atentamente. Ellos también están viendo un camarada y una historia muy parecida a la suya a través del tiempo. Es un hermano más, igual que ellos ahora, pero hace muchos años ya.

AQUÍ HACE FALTA UN CABO DE ESPAÑA

Un cabo es a su pelotón, lo que el aceite al fusil. Funciona mejor con él, con el toque y presencia justos, siempre sabiendo qué decir y cuándo. Llega la hora de hacer deporte y, de forma inevitable, la sección se divide conforme avanza la sesión. Cada uno tiene un nivel y progresa a un ritmo distinto.

En pleno esfuerzo, mirando el reloj y contando segundos, es difícil mantener la autoexigencia de forma permanente. Si no hay ojos para mirar, cada cual tiene la libertad de aplicarse y esforzarse en el entrenamiento como considere. Ahí juega un papel el cabo, aparece cuando la gente necesita apretar, corrige e impulsa. Es un claro ejemplo de liderazgo, el más cercano y habitual que tienen los soldados. Él no deja de ser uno más, debe hacer lo mismo que hace el resto, dar ejemplo. Manda casi más con actos que con palabras, siempre estando cerca y siempre pendiente. Si es necesario llamar la atención lo hace, y no tiene por costumbre repetirse cuando da una orden. Basa su autoridad en la ejemplaridad.

Esto evidencia que el empleo no es sinónimo de liderazgo. El cabo soporta una parte importante del esfuerzo de formación y cohesión de la sección a través del trabajo con su pelotón.

NO SE OLVIDA A NADIE

Están en las paredes de la tercera compañía, nada más entrar se ven sus nombres, una foto y un breve resumen de los hechos y las condecoraciones. Son los caídos del Soria.

Cada día, al llegar al trabajo, todo el mundo que pase por la puerta los ve. Recuerdo permanente e inamovible, hay un propósito firme de no olvidarles. Esto también es camaradería y compañerismo, es la única forma que nos queda de honrarlos junto al trabajo dedicado y completo de cada día.

Tener sus caras y los acontecimientos que los llevaron a entregar sus vidas por España cerca, sirve como estimulante en momentos complicados. Ni en la muerte se deja a un compañero atrás.

SE MANDA CON EL EJEMPLO

A la vuelta de un ejercicio, se informa en la unidad de que los medios logísticos previstos para desplegar a la compañía de maniobras no van a poder emplearse en las fechas solicitadas. Es necesario desplazar personal y vehículos hasta el campo de maniobras, y estos últimos deben salir con unos días de antelación. El jefe de compañía, junto a su plana, buscan soluciones.

La única forma posible de garantizar que los vehículos y su convoy lleguen a tiempo para las maniobras es adelantando una semana el primer despliegue logístico. Avisado con cuatro días de antelación, el personal tiene poco margen para acoplarse a las nuevas demandas. El



teniente encargado de los vehículos, antes de avisar a ninguno de los soldados, ya sabe que va a ser el primero en hacer propia la nueva orden.

Además de tener la autoridad que le confiere el empleo para designar al personal necesario de escolta del convoy, manda con el ejemplo y es el primero dispuesto a asumir las necesidades del servicio y aumentar los días de despliegue. Entiende a sus subordinados porque se somete exactamente a las mismas órdenes. Siempre que se trate de puestos de particular sacrificio, o donde el esfuerzo o entrega sea mayor que el resto, el ejemplo de quién manda hace que se transforme en líder en lugar de jefe.

Todas las situaciones descritas han sido o bien observadas, o bien vividas desde dentro. Aunque expuestas aquí de forma aislada y particular, se trata de circunstancias que se dan durante las actividades del día a día; es decir, pertenecen a una rutina. Se integran dentro de todas las interacciones habituales del cuartel. Lo que esto conlleva es que todos los valores descritos y experimentados se van asimilando poco, forman parte de todos los soldados en la medida en que los antiguos ya se rigen por ellos y los modernos los aprenden de estos.

Cabe destacar, una vez nombrados, la importancia de los soldados antiguos y los cabos. Se trata de personal que comparte absolutamente todo con la tropa recién incorporada a la unidad, son ellos quienes tienen mayor influencia. Esto se justifica por el hecho de que permanecen juntos mucho tiempo, independientemente de la actividad que se está realizando. Si bien es cierto que los cuadros de mando deben ser el ejemplo y marcar la tendencia respecto a las conductas y formas de trabajar y proceder, así como de corregir todo aquello que se salga de las líneas marcadas, son estos soldados los que tienen mayor facilidad para intervenir en el preciso instante en que se está cometiendo una falta. Esta labor está facilitada por la relevancia que se da a la antigüedad.



Tabla 1: principales valores identificados en el RI Soria 9. [16]

Valores	Nº Apariciones	Apariciones (%)
Compañerismo	6	54.5
Ejemplaridad	4	36.4
Espíritu de servicio	4	36.4
Lealtad	3	27.3
Disciplina	3	27.3
Cohesión	3	27.3
Sentido del deber	3	27.3
Espíritu de sacrificio	2	18.2
Honor	1	9.1

En la Tabla.1 se recogen los valores más característicos observados en el RI 9. La tabla muestra la cantidad total de veces que estos valores se han mostrado, explícita o implícitamente, en los relatos recogidos, así como su valor porcentual para facilitar la comparación entre todos.

El más característico es el compañerismo, un valor que es fácil compartir porque está directamente relacionado con la empatía. Uno no lo asimila solo porque forme parte de la cultura militar, sino porque verdaderamente se establece un fuerte vínculo con los camaradas que lleva a quienes lo viven a sacrificar su propio bienestar personal y profesional por el de sus compañeros.

Los siguientes seis – ejemplaridad, espíritu de servicio, lealtad, disciplina, cohesión y sentido del deber – comparten, aproximadamente, el mismo nivel de protagonismo. Están todos orientados al cumplimiento de la misión, son también, en cierta medida, responsabilidad del mando; es decir, deben ser enseñados y transmitidos. Esa es la principal diferencia que guardan con el compañerismo, este último se desarrolla de forma prácticamente natural.

Podemos deducir de estos resultados que, en última instancia, el motor que impulsa a los miembros de las FAS – particularmente al personal de tropa, que es el que en las unidades más convive y trabaja con sus iguales – y les proporciona un propósito que en las circunstancias más adversas permite tener un punto de apoyo, es el compañerismo.



Tabla 2: clasificación de los valores observados según el modelo de Triandis. [16]

Valores	Clasificación
Compañerismo	Alocentrista
Ejemplaridad	Mixto
Espíritu de servicio	Alocentrista
Lealtad	Alocentrista
Disciplina	Alocentrista
Cohesión	Alocentrista
Sentido del deber	Mixto
Espíritu de sacrificio	Alocentrista
Honor	Mixto

Los conceptos de alocentrismo e idiocentrismo fueron desarrollados por Triandis dentro de la teoría del colectivismo y del individualismo (Triandis, 1995). Los individuos alocentristas son aquellos que priorizan el bienestar y beneficio del grupo por encima del suyo, mientras que los idiocentristas focalizan sus esfuerzos en sí mismos.

De acuerdo con el análisis de los valores más representativos observados, tal y como se muestra en la tabla 2, no hay ninguno puramente idiocentrista. Son, en su mayoría, alocentristas, con algunos mixtos ya que muestran rasgos de los dos. Ningún valor con características propias de un individuo idiocentrista tiene como propósito el beneficio personal. En su aplicación, se trata siempre de circunstancias en las que es necesario que un individuo, habitualmente un mando, destacado y aislado de los demás, haga uso de su autoridad y visibilidad para dar ejemplo al resto de la unidad.

Esto nos lleva a otra conclusión. La ejemplaridad es, de entre los valores mixtos, la que orienta al resto. Precisamente por lo explicado en el párrafo superior, se trata de un valor que deberá estar necesariamente presente cada vez que una figura con autoridad deba transmitir al resto cualquier otro valor.



Tabla 3: clasificación de los valores observados según los tipos motivacionales de Schwartz. [16]

Valores	Clasificación
Compañerismo	Benevolencia/Universalismo
Ejemplaridad	Autodirección
Espíritu de servicio	Universalismo/Benevolencia
Lealtad	Seguridad
Disciplina	Conformidad/Tradición
Cohesión	Benevolencia/Seguridad
Sentido del deber	Seguridad/Conformidad
Espíritu de sacrificio	Benevolencia/Tradición
Honor	Poder/Autodirección

Cada uno de los tipos motivacionales de Schwartz, ya descritos previamente, responde a unas características particulares. Podemos observar en la tabla que benevolencia, universalismo y seguridad guardan, a través de los valores que identifican y que comparten entre sí, bastante relación. Los tres pretenden de alguna manera proporcionar un cierto beneficio o evitar sufrimiento de forma directa al resto de la sociedad. Se trata de valores – compañerismo, espíritu de servicio y cohesión – que se manifiestan, cuando alguien los pone en práctica, de forma directa sobre los compañeros.

Otros valores, como el honor o la ejemplaridad, tienen también un efecto en el resto de individuos, pero de forma directa. Su reflejo en la persona que los ejecuta y vive es el que impregna luego la forma de proceder de la unidad. La autodirección y el poder como tipos motivacionales tienen un carácter mucho más individualista que los mencionados arriba, claro que el objetivo que persiguen aplicados en el ámbito castrense sigue siendo colectivo. Se trata de una asociación algo paradójica, pero en verdad tiene fácil explicación.

Se trata de valores atribuidos o exigidos al mando con mucha más frecuencia que a la tropa. Con esto no se pretende señalar que el soldado no debe ser ejemplar y sus actos honorables, pero sí que para un oficial mandando a su unidad es prácticamente imprescindible



liderar con el ejemplo, y este suele llevar agregado un pulcro cuidado del honor. Forma parte de la soledad del mando, ostentar un poder que no está pensando para ser aprovechado en beneficio propio, sino para ponerlo al servicio de los demás. Justificar las decisiones que se tomen y apoyen en él requiere estar afianzado sobre una base sólida.

Se puede resumir el análisis sobre la *Tabla.3* concluyendo que, de todos los valores observados en este trabajo, aquellos que son habituales en todo el personal sin atender a su empleo se corresponden con tipos motivacionales orientados al beneficio colectivo, mientras que aquellos que pueden ser comunes también en todos los miembros de la unidad, pero se caracterizan por ser fundamentales para ejercer correctamente el mando, se corresponden con tipos motivacionales algo más individualistas y centrados, fuera de contexto, en lograr resultados para uno mismo.



4.2. CONCLUSIONES

Finalizada la investigación y planteado su análisis, se recogen en este apartado las conclusiones. El RI Soria 9 es una unidad de línea convencional, perteneciente al Ejército de Tierra, que reúne una serie de características que hacen que la forma en que se viven los valores en ella comparta las mismas bases que el resto de las unidades del ET.

Las particularidades propias del Regimiento que lo diferencian del resto son, como habitualmente en todos los cuarteles, teóricas. Con teóricas hacemos referencia a los textos y artículos que recogen los ideales y preceptos que identifican el espíritu de la Brigada Canarias. Si bien parecidos en su fundamento, no son iguales que los de otras unidades tales como la Brigada Paracaidista o la Legión, donde su ideario y credo, respectivamente, condensan la idiosincrasia de cada una. No obstante, la aplicación práctica de estos valores en la actividad diaria sea cual sea esta, no difiere mucho.

Los valores no se estudian como tal, no se trata de un requisito o una tabla que pueda estudiar un soldado. Se inculcan e interpretan a través de acciones cotidianas; como si se tratase de un proceso osmótico, los nuevos ingresados en el ET absorben todo ese conocimiento y pilares fundamentales en los primeros pasos, y con el tiempo se van entendiendo y adquiriendo mejor. Se trata de una herencia muy valiosa, abundante y antigua, difícil de resumir o contener en un documento. Resulta complicado entender las razones que podrían llevar a un militar a dar su vida por un camarada, o a cambiar un servicio en fechas señaladas para que una familia pueda permanecer unida.

Podríamos señalar como elementos característicos la hermandad y camaradería. El sufrimiento y sacrificio compartidos crea vínculos que cimentan su lealtad en las situaciones más duras a las que se enfrentan, a lo largo de su vida, quienes las viven. Como valores característicos en estas circunstancias podemos destacar el compañerismo y el espíritu de sacrificio, este último cuando tiene como propósito descargar a un camarada en una circunstancia en que se encuentra sobrepasado. En línea paralela, y dotando de sentido y propósito al esfuerzo empleado, se encuentra el sentido del deber y la responsabilidad; así como el firme propósito de proteger a España aún a costa de la propia vida. El servir a un bien mayor proporciona un objetivo grande, colaborar para engrandecer y proteger la patria llena de contenido todas esas acciones en las que se manifiestan los valores.

Por último, para dar un marco que estructure, contenga y dirija de forma apropiada todos los valores ya mencionados, se encuentran la disciplina y lealtad. Disciplina a la hora de vestir el uniforme, de saludar, de ser marcial; también a la hora de instruirse y, por supuesto, al desplegar representando a España en cualquier lugar del mundo. La lealtad debe estar presente a lo largo de toda la cadena de mando y en ambos sentidos. Tanto los subordinados como los mandos deben ser leales los unos con los otros. La disciplina cimentada en el poder de un liderazgo real y sincero conforma unidades que en combate – o en cualquier otro cometido – se entregan en cuerpo y alma tras escuchar una sola orden.

Considerando los objetivos propuestos en la página 3, cabe destacar que, una vez llevada a cabo la revisión y análisis bibliográficos, comparando los modelos existentes – tanto civiles como militares – en materia de valores, la consecución de los objetivos de una unidad y el cumplimiento de su misión depende en gran medida de la forma en que se apliquen a su actividad los valores inculcados. Tal y como se expresa en los modelos propuestos, las sociedades reflejan su base moral en las decisiones colectivas e individuales de sus miembros. Si bien se han observado muchas coincidencias con las teorías desarrolladas y planteadas por autores como Schwartz y organismos como el Ministerio de Defensa – a través del MADOC – se han identificado ciertas particularidades. Mientras que los principales valores observados como fundamentales por y para los mandos son, entre otros, la lealtad y la disciplina, además de la ejemplaridad (con todo lo que implica), en los soldados que conforman el Soria 9 se han



identificado como más habituales los valores relacionados con el compañerismo. Los mandos deben mostrar aquellos que, de acuerdo con la teoría de Schwartz, pertenecen a personalidades individualistas, pero son, paradójicamente, empleados por el bien del grupo. Los subordinados, por el contrario, afianzan su hermandad a través de valores compartidos que desde su concepción hasta la puesta en práctica aluden al beneficio del grupo.

Todos estos valores, caracterizados a través de conductas y acciones recurrentes en el día a día, conforman, tal y como se ha podido observar a lo largo del tiempo de investigación, un círculo cerrado. En él, cada uno cumple una función, sirviendo todos ellos combinados a mantener la disposición del Ejército de Tierra en general, y del Soria 9 en particular, de servir a España.



Bibliografía

- [1] L. S. Núñez, La observación participante, Barcelona: Oberta UOC Publishing, 2019.
- [2] E. d. Tierra, PR-00 Liderazgo militar, Madrid: Ministerio de Defensa, 2018.
- [3] MADOC, Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra, Granada: Ministerio de Defensa, 2012.
- [4] S. H. Schwartz, Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, San Diego, California: Academic Press, 1992.
- [5] MADOC-DIDOM, Juicio comparado de valores: Estudio exploratorio de mandos del Ejército de Tierra, Granada: Ministerio de Defensa, 2014.
- [6] MADOC, Los valores militares en la enseñanza militar de formación, Granada: Ministerio de Defensa, 2013.
- [7] T. Parsons, The Social System, Illinois: The Free Press, 1951.
- [8] S. H. Schwartz, The psychology of values: The Ontario Symposium, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996.
- [9] M. d. Defensa, Real Decreto 96/2009, Madrid: Boletín Oficial del Estado, 2009.
- [10] MADOC-DIDOM, Los Valores Militares en el Ejército de Tierra, Granada: Ministerio de Defensa, 2012.
- [11] G. Hofstede, Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills, California: Sage Publications, 1984.
- [12] H. C. Triandis, Individualism and collectivism, Boulder, Colorado: Westview Press, 1995.



- [13] R. Inglehart, *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*, New York: Cambridge University Press, 2005.
- [14] Rokeach, *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press, 1973.
- [15] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1990.
- [16] J. T. López, *Tabla*, Toledo: Elaboración propia, 2025.