

JORNADA EL EJÉRCITO DE TIERRA Y LOS RETOS FUTUROS



LA FUERZA DE LOS VALORES





Catálogo de Publicaciones de Defensa
<https://publicaciones.defensa.gob.es>



Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
<https://cpage.mpr.gob.es>

publicaciones.defensa.gob.es

cpage.mpr.gob.es

Edita:



Paseo de la Castellana 109, 28046 Madrid

© Autor y editor, 2021

NIPO 083-21-055-4 (edición impresa)

Depósito legal M 6008-2021

Fecha de edición: agosto de 2021

Maqueta e imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad del autor de la misma.

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del copyright ©.

En esta edición se ha utilizado papel 100% libre de cloro procedente de bosques gestionados de forma sostenible.

Índice

Resumen ejecutivo	5
«La Fuerza de los Valores», el lema del Ejército de Tierra	7
Sumario de la ponencia principal y paneles	9
Palabras de saludo del GE JEME	9
Palabras de la ministra de Defensa en la apertura de la jornada ..	11
Ponencia principal	13
Primer panel	19
Segundo panel	25
Conclusiones finales	33
Programa de la jornada	40

Resumen ejecutivo

La Escuela de Guerra del ET ha sido el marco donde el 26 de mayo de 2021 tuvo lugar la sexta edición de la jornada **«El Ejército de Tierra y los Retos Futuros»**, cuya finalidad es la de promover el conocimiento de los valores esenciales de la Institución, dándolos a conocer entre el mundo académico nacional de las áreas de ciencias políticas y seguridad-defensa, así como a los principales *think tanks* de España.

Esta edición ha tenido como eje vertebrador el actual lema de «Marca Ejército»: «La Fuerza de los Valores», que encapsula lo que representa la esencia de cualquier organización social y que de un modo especial, para los hombres y mujeres que componen el Ejército de Tierra, estos valores sustentan y constituyen la razón de ser de su actividad. Debido a los condicionantes sanitarios derivados de la Covid-19, el aforo para asistencia presencial quedó muy reducido pero se pudo seguir y participar en la totalidad del evento a partir de la retransmisión por *streaming*.

A tal efecto, la jornada se estructuró en una ponencia principal centrada en los valores militares, que son la esencia de la profesión militar y constituyen el referente de actuación. La finalidad de la ponencia era definir los valores, identificarlos y orientar su utilidad para discurrir específicamente hacia los valores militares, la formación en los mismos y en su percepción y traducción efectiva por la propia sociedad española.

A continuación, se desarrollaron dos paneles, cada uno con un moderador y varios panelistas de diversos sectores socio-profesionales, debatiendo sobre el significado generacional que tienen los valores en función del grupo generacional al que se pertenezca. De este modo, el primer panel se centró en los valores tradicionales que mueven las instituciones y la sociedad a partir de la generación *baby-boomer*, mientras que el segundo centró el debate en los cambios de valores motivados por la digitalización de la sociedad y la incorporación de las nuevas generaciones, especialmente la denominada generación *millennial*.

Tanto a la finalización de la ponencia principal como de los dos paneles, se abrió la posibilidad de interactuar a todo el público asistente, tanto presencial como virtual por *streaming*, y planteando preguntas a través de una aplicación informática, que permitía priorizarlas y distribuir las entre los panelistas.

La jornada finalizó con un plenario acerca de las conclusiones más relevantes identificadas y obtenidas a lo largo de la jornada. ■



«LA FUERZA DE LOS VALORES», EL LEMA DEL EJÉRCITO DE TIERRA

El ser humano, como ser racional, tiene la singularidad de ser portador de valores, entendidos como los principios que guían la conducta de cada persona, que ayudan a priorizar sus acciones y a tomar decisiones en toda situación, especialmente en las más difíciles. Además, para el militar presenta la particularidad de tener que elegir, ante una situación dudosa, entre la acción más digna y más acorde a su espíritu y honor.

Es sabido que los valores constituyen una parte fundamental de la cultura de cualquier sociedad y de toda organización. De este modo, los valores definen el marco de comportamiento que deben observar sus miembros facilitando, a su vez, la integración y adhesión de los que se incorporan a esa organización, reforzando la convivencia y alineando el compromiso de todos sus integrantes.

La profesión militar ha estado tradicionalmente asentada sobre unos valores morales sólidos y demandantes, de modo que impulsan al soldado al cumplimiento

de su deber por encima de sus intereses personales, e incluso de su propia vida, ante situaciones de riesgo extremo. Repasando la historia militar española nos encontramos con innumerables ejemplos en los que los valores han constituido el motor del comportamiento leal, disciplinado, abnegado y heroico de los soldados españoles. Esta tradición debe perpetuarse en los hombres y las mujeres, soldados del siglo XXI, llamados a cumplir las misiones que la Constitución les asigna y que la sociedad espera de ellos a partir de una vocación de servicio a la patria y a los ciudadanos.

Un ejército que se precie descansa sobre dos pilares fundamentales: los hombres y mujeres que lo forman, portadores de valores fundamentales y el conjunto de sistemas de armas y medios técnicos que, manejados por aquellos, les permiten llevar a cabo con éxito sus misiones. Tales valores fundamentales constituyen la fuerza que impulsa a las personas y mueven los medios en dotación. Esa fuerza compendio de tradición y modernidad, la fuerza de los valores, mantiene la identidad del Ejército de Tierra y materializa visiblemente aquello en lo que creen y por lo que viven los hombres y mujeres que forman en sus filas. ■



SUMARIO DE LA PONENCIA PRINCIPAL Y DE LOS PANELES



PALABRAS DE SALUDO DEL GE JEME

La jornada se inició con unas palabras de bienvenida del JEME, **general de ejército D. Francisco Javier Varela Salas**, saludando a los asistentes, tanto presenciales como a aquellos que seguían el evento en modo virtual, recordando que la jornada de «Retos Futuros» constituyen una actividad de carácter anual con un claro objetivo: pensar sobre el futuro del Ejército de Tierra, futuro que se asienta

sobre dos pilares fundamentales: por una parte, la «Fuerza 35», que encierra todo el conjunto del soporte material que conformará el Ejército en el futuro en todas las facetas de desarrollo tecnológico (IA, *Big Data*, y materiales tecnológicamente complejos). Por otra, el ser humano, entendido como el conjunto de hombres y mujeres que hacen, integran y constituyen el nervio de la «Fuerza 35». Hombres y mujeres que mandan y son mandados, constituyendo el ET una escuela de líderes y al que le preocupa, lógicamente, el cambio social que se está produciendo en nuestra sociedad. El factor humano, como elemento esencial, requiere de unos valores y los cambios generacionales plantean nuevas perspectivas en la percepción de los mismos. En consecuencia, tratar el tema de los valores supone implícitamente hablar de cómo cambiar la forma de liderar y es un aspecto esencialmente importante como para ser debatido y reflexionado de modo monográfico. ■

VALORES DEL EJÉRCITO DE TIERRA



PALABRAS DE LA MINISTRA DE DEFENSA EN LA APERTURA DE LA JORNADA

La ministra **D^a. Margarita Robles Fernández** abrió oficialmente la jornada con un recuerdo explícito a los militares fallecidos en el accidente del YAK 42, en 2003, durante el viaje de regreso de su turno de misión en Afganistán en la fecha aniversario del mismo y a la reciente conclusión de la misión y finalización de la presencia militar española en dicho país. Entre ambos hitos se encierran el conjunto de valores que se han hecho presentes en todo momento para cumplir la misión y que constituyen el tema central de la jornada. Hizo igualmente referencia a las labores de apoyo y protección realizadas por los militares en el marco de la operación «Balmis» como aplicación de los valores y tuvo un recuerdo explícito para todos los miembros de las FAS que están llevando a cabo el cumplimiento de sus misiones en las diversas zonas de operaciones.



Indicó que los fallecidos en zonas de operaciones, las misiones que desarrollan, tanto en diversas zonas del mundo como en territorio nacional, concretamente las acciones de apoyo y protección ante las avalanchas humanas generadas en la frontera de Ceuta, o las llevadas a cabo durante la reciente pandemia, son muestras de la importancia de los valores en el ET y constituyen un ejemplo para todos. El mundo podrá evolucionar tecnológicamente, pero ni la digitalización ni la IA conducirán a ninguna parte si no hay hombres y mujeres comprometidos con los valores, con el amor a España y a todos los ciudadanos. Desde su experiencia personal, la humanidad, generosidad y compromiso que ha visto en los militares, difícilmente se puede ver en otros colectivos. Si alguien representa los valores y el compromiso con España son las FAS, que ponen siempre delante a las personas, manifestando la voluntad de servir frente a posiciones más individualistas de la sociedad actual.

Cerró su intervención inaugural reconociendo que todos los días aprende algo de todos estos hombres y mujeres que integran las FAS y que lo más importante son los valores que les guían. ■





[PONENCIA PRINCIPAL]

La ponencia principal con el título **«Ejército de Tierra: La Fuerza de los Valores»**, corrió a cargo del **TG (R) D. Francisco Gan Pampols** quien, inicialmente, procedió a definir el concepto de valores como aquellos principios que orientan el comportamiento y que desde una premisa perfeccionista son finalistas y tienen atractivo porque confieren sentido al trabajo, a la entrega y al esfuerzo.

Su utilidad reside en el hecho de que cualquier organización social precisa contar con valores sólidos, asumidos por todos, que den sentido a las acciones y permitan alcanzar los objetivos de tal organización. Estos valores son expresión de las condiciones socio-culturales en un contexto histórico preciso y su carencia llevará a la anomia, principio de las desgracias de una organización social. Desde el más alto nivel de una organización deben determinarse los valores, que deberán ser conocidos y compartidos por todos e igualmente deberán redefinirse para adaptarlos en lo posible al entorno social. En este punto puede surgir una tensión en identificar como esenciales unos valores que no son percibidos así por parte de la sociedad a la que se pertenece. Pero, en aras a garantizar un bien común superior, ocultarse o disimularse esta circunstancia bajo ningún concepto.

Después de identificar las características fundamentales de los valores el ponente pasó a precisar la finalidad de los valores en el sentido de que son criterios de acción y pautas de conducta de modo que el individuo, al incorporarse a una organización, los asume ya que constituyen el marco de comportamiento y los pone en práctica según la naturaleza de la organización, de sus objetivos y de su proyección o visión de futuro. Y en un siguiente estadio, consideró la virtud como propensión y prontitud para conocer y obrar bien de acuerdo a una razón recta, no solo realizando actos buenos sino dando lo mejor de sí en conseguirlos.

Los valores no son innatos; es preciso adquirirlos: en la familia, como primer estadio donde a partir del ejemplo de los progenitores se consolidan los valores propios y en el sistema educativo, desde la etapa educativa básica hasta el ámbito universitario, donde se proyectan y deben fomentar la adquisición de competencias de conocimientos y valores en un marco de formación ética que permitan desarrollar los valores ciudadanos y aquellos relativos a la realización personal.

El ponente pasó a considerar los valores en la sociedad española, a partir del estudio de investigación sociológica «La Defensa Nacional y las FAS (XII) Estudio nº 3188 de septiembre de 2017», para presentar cómo ve la sociedad al Ejército, cómo lo valora y qué sentimiento describe mejor su capacidad de servicio.

En la presentación de diferentes cuestiones valoradas en el estudio, se desprende una disonancia cognitiva entre afirmaciones concretas de capacidad de sacrificio por su país (un 47% no lo haría) pero sí por la paz (84%) y la libertad (82%) ya que la justicia, la libertad y la paz están relacionadas con la milicia. Esa disonancia aparece también cuando más del 54% no estarían dispuestos a dar la vida por su país.

De ello se infiere que si la sociedad española tiene un déficit de criterio para interpretar la realidad es necesario invertir tiempo y esfuerzo para modificar, no manipular, las percepciones hacia un término más equilibrado. No se puede querer ni valorar aquello que no se conoce. Por eso es tan importante desarrollar la «Cultura de Defensa» y, en su marco, difundir la «Marca Ejército» que permita dar a conocer una realidad actualmente opaca a nuestra sociedad y que es imprescindible para su normal desarrollo y supervivencia.

Abundando en los datos estadísticos expuestos, los valores que la sociedad española espera de los componentes de sus ejércitos coinciden con las virtudes de las que el Ejército ha hecho gala tradicionalmente. Lo que resulta paradójico es que, de alguna manera, los rechacen o ignoren cuando se pide que muestren su interés por pertenecer a ese mismo ejército.

También se aprecia una divergencia en la percepción de valores entre jóvenes de 15-19 años y los valores otorgados por los adultos, moviéndose los jóvenes en un entorno de ausencia de compromisos vitales, relativización de creencias firmes,



búsqueda de satisfacciones inmediatas como compensación al esfuerzo y una tendencia a la complacencia de los sentidos más que al desarrollo de la voluntad de perseguir un ideal. Aparece una brecha entre el ser y el deber ser que, en el caso de incorporación al ET es preciso rellenar de modo coherente para evitar disonancias cognitivas. Si no se conocen los valores entre esos jóvenes, habrá que enseñárselos, inducir a su práctica, impulsar y corregir desviaciones.

El militar español del siglo XXI necesita profundizar en aquellos principios y valores en los que fundamentar su vocación de entrega a la Patria y de servicio a los ciudadanos.

De entre los valores principales, el primero deberá ser el «patriotismo», común a todos los ciudadanos pero que exige más compromiso en el militar y que requiere asumir los valores y principios constitucionales que rigen la vida del país y, por otra, la de aquellos con los que el país se ha comprometido internacionalmente. La valentía, deriva de ello y supone una disposición permanente para la defensa de España, con la entrega de la propia vida si fuera preciso. Y siguiendo en orden, la función de servicio, como dedicación plena al interés general. La forma y organización del Ejército plantea la idea de unidad de acción, para la que se precisa un espíritu de equipo, basado en la lealtad y el compañerismo y, en base a la estructura jerárquica, la disciplina, factor de cohesión del que deriva la responsabilidad en el mando y la subordinación.

La formación en valores que se inculcan al soldado no es algo reciente, se encuentra en el acervo cultural de los ejércitos en base a la tradición, la normativa y la

continua adaptación que en ello han experimentado a través del tiempo. A partir de la máxima: «olvido lo que leo, recuerdo lo que hago, aprendo lo que practico», al soldado se le inculca la cultura del esfuerzo como principio rector, debe cultivar su mente y endurecer su cuerpo para fortalecer el espíritu militar, basado en los valores esenciales de la profesión y en la práctica continuada de las virtudes militares. A ese «ethos» del militar se llega a través de la ética de la convicción, que hace sentirse parte de un todo común y superior orientado a una causa intrínsecamente buena y a la búsqueda permanente del interés general, que es la defensa de España. Pero es necesaria también la ética de la responsabilidad, aplicándose de modo proporcional y acorde a cada situación, o sea, el sentido de la medida, propio de quienes están acostumbrados a vivir y mandar en lo mejor y en lo peor, a contener la incertidumbre, tolerar la frustración y gestionar la adversidad. Una combinación, en palabras de Max Weber, de convicción, responsabilidad y sentido de la medida que constituyen la sublimación de la actividad del servidor público y con la que glosó la ponencia.

En el turno de preguntas, la ministra de Defensa señaló que los datos estadísticos mencionados son de 2017 pero que, a raíz de la pandemia y de los apoyos prestados ante catástrofes, consideraba que ha habido una mejor percepción de las FAS por parte de la sociedad, solicitando una valoración de tal extremo. El TG Gan indicó que los datos reflejados en las estadísticas expuestas se corresponden a soldados y cuadros de mando, no a las Fuerzas Armadas, por lo que estamos ante una paradoja. Las FAS siempre resultan muy bien valoradas en las consultas sociológicas, entre los tres mejores. Pero en el ideario del español medio, las FAS son una cosa y los militares otra: no distingue claramente quiénes son y qué hacen. Las FAS habrán salido seguramente reforzadas en las encuestas sociológicas pero conviene centrarse en un matiz: las FAS las integran hombres y mujeres y no reciben la valoración adecuada en sus actuaciones. Hay una disonancia que requiere ser analizada, de por qué ocurre y de cómo podría superarse.

Otra pregunta se refería a cuál ha sido el valor tradicional que más ha cambiado en los últimos años. El ponente indicó que el núcleo esencial de los valores no varía; lo que varía es su modulación. El concepto que más ha podido cambiar en el ET es la aplicación de la iniciativa, porque el concepto de mando ha cambiado. En el modelo de liderazgo orientado a misión, el espacio a la iniciativa se ha abierto en línea con el propósito del mando. En términos artísticos, se ha pasado de ser realista a impresionista, donde los trazos orientan y forman en su conjunto la imagen.

Otra cuestión fue la de cómo deben trasladarse los valores a la sociedad, si es que son trasladables. El ponente subrayó que los valores tienen plasmación militar, pero son de todo tipo. Si todo el tránsito en la adquisición de valores, desde la familia, pasando por la escuela hasta la universidad, se llevara a cabo adecuadamente, no habría ninguna dificultad, incluso su aplicación en las FAS sería sencilla. Pero la realidad es que en ese itinerario hay algo que no se está aplicando ni explicando correctamente. El traslado de esos valores militares a la sociedad debiera ser que se viera la plasmación de la voluntad de servicio permanente. Estos valores son útiles para la sociedad porque son su columna vertebral. Que existan y se practiquen valores no supone uniformidad, porque la práctica de los valores es individual.

El periodista Angel Expósito cuestionó que si, después de ver las continuas acciones en labores humanitarias de nuestros soldados, nuestros ciudadanos eran conscientes de que nuestros soldados no están solo para labores humanitarias y que están también para la guerra. El TG Gan matizó que la palabra guerra produce rechazo cuando se escucha. Es el resultado indeseado de todo un proceso que no ha cumplido con su función. En la teoría del espectro del conflicto, los países viven en un tiempo de paz que no es absoluto, pues tienen intereses encontrados, no forzosamente antagónicos y definen su postura con relaciones exteriores y con capacidades para desarrollar acciones de fuerza. Eso es la disuasión: sembrar en la mente del adversario la semilla de la inseguridad, de la incertidumbre. Las Fuerzas Armadas son uno de los pilares de la disuasión, con la capacidad de proyección de la voluntad exterior, con la fuerza. ¿Lleva eso a la guerra? Si se hace bien, no. Si se malinterpreta, si la percepción de la disuasión decrece, si la brecha tecnológica y capacidad armamentística y de proyección de capacidad militar se va equilibrando y las ventajas estratégicas se pierden, eso incrementa nuestra vulnerabilidad y nos lleva a estar más cerca de un conflicto armado. Eso hay que explicarlo a la sociedad española. Es muy difícil explicar un concepto cuantitativo de seguridad, porque la seguridad no tiene retorno cuantitativo. La seguridad es cualitativa y, como tal, se obtiene a través de la percepción de los demás. Si un país B tiene diferencias antagónicas con el nuestro y percibe que el enfrentamiento no le va a rentar en el corto plazo y que en el ámbito de las relaciones internacionales se va a rechazar su actitud, no iniciará el conflicto. Y si todo eso no es así, lamentablemente se habrá fracasado. ■





[PRIMER PANEL]

Con el título «**Valores tradicionales que mueven las instituciones y la sociedad: la generación *baby-boomer***», se debatió en un panel moderado por el **periodista D. Angel Expósito Mora**, embajador de «Marca Ejército». Tras una presentación inicial, cada panelista pasó brevemente a exponer su punto de vista sobre el contenido del título, iniciándose tras esa ronda, un coloquio y con preguntas a los panelistas por parte de los asistentes, presenciales y virtuales, utilizando la plataforma virtual *Slido*.



El **general de brigada D. Francisco Javier Marcos Izquierdo**, jefe de las Fuerzas Aeromóviles del ET, fue el primero en abrir la ronda de exposiciones, indicando que el ET ha mejorado mucho y, aunque la frase «cualquier tiempo pasado fue mejor» suele evocar nostalgias que nos hacen quejarnos del presente, tenemos que vivir en él. La generación *baby-boomer* ha recibido una educación basada en valores tradicionales. Pero la pregunta es si los *baby-boomers* hemos sido capaces de transmitirlos. La respuesta es negativa, porque no nos hemos dedicado a preparar a los hijos para la vida. Los valores tradicionales son atemporales pero ello

no significa que no sean inmutables. Lamentablemente se confunde el término tradicional con lo arcaico o retrógrado. La sociedad actual da un valor esencial a la diversidad, al diálogo, pero es agresiva con aquello que defiende lo tradicional.

La solución podría estar en la educación y en la reeducación. Se trata de enseñar en valores, no en imponerlos. Actualmente prima la enseñanza sobre la educación; se va a lo tangible pero se pierde la visión común. Pudiera parecer que los *baby-boomers* hubiéramos bajado la guardia. Estableciendo un símil, obviar los valores tradicionales supondría como ser un turista, que sólo tiene curiosidad por ver, sin implicarse, en vez de ser un peregrino, que tiene una meta con unos objetivos y un liderazgo en lo cotidiano. Se considera que el hecho de comprometerse resta libertad. Evocando el mensaje que existe en la Academia de Infantería, «en los momentos difíciles o de incertidumbre, recordar los valores y en quién nos educó...», en el ET se educa, no sólo se enseña, ayudando a que todos descubran su potencial interior y para que practiquen y contagien sus valores. Es una cuestión de tiempo, voluntad y esfuerzo, no de dinero.



Por su parte, el **general de brigada D. Joseph A. Papenfus (USA)** destinado en el *US Army Europe HQ* como Jefe CIS, manifestó que nadie hubiera llegado a pensar en los cambios que nos ha traído la pandemia. En su opinión, podrán venir nuevas generaciones, pero los valores serán similares. Los valores como lealtad, honor, integridad, son esenciales y se mantienen. Aun cuando cambie la sociedad, el Ejército mantiene la esencia de los valores y el Ejército representa a la sociedad. Hay que ser consciente de que en el Ejército, las minorías asumen nuevos roles pero hay que pensar en cómo ha evolucionado el

Ejército y las ventajas que tienen las nuevas generaciones. Evidentemente hay un cambio generacional comparando las generaciones de militares que fueron a Vietnam respecto de los que fueron a Afganistán. Pero los valores deben humanizar más que nunca. Hay que educar en los valores tradicionales porque los valores trascienden a las generaciones. Los valores deben ayudar a mejorar a los líderes.



Otro panelista fue **D. Bernardino León Gross**, alto funcionario, ex secretario general de Presidencia de Gobierno. Desde su punto de vista, la internacionalización del Ejército, considerada como la participación permanente en misiones militares fuera de nuestras fronteras, ha marcado el desarrollo de los valores de la institución. Se ha pasado de la teoría de los valores a la práctica de los valores. Las FAS y concretamente el ET, han sido un actor importante en el cambio, en la internacionalización del país. Y la generación *baby-boomer* ha vivido esta transformación. Considera dos etapas: el inicio de la participación en misiones

Peace Keeping, en el marco de NNUU, justo en el momento en que ésta se transforma e incluye y busca el desarrollo y los derechos humanos en las mismas, llevando a cabo una labor amplia en este sentido en diversos escenarios, consiguiendo acuerdos de paz, con una subetapa concreta de la Guerra del Golfo en 1991, que implicó una realidad distinta, con un rechazo inicial a la guerra pero pasando a una aceptación de la intervención cuando es por causa legítima. La otra etapa, a partir de 2001, con el 11S, y la implicación en misiones más específicas de *Peace Building* en otros escenarios más demandantes y complicados. Pero los valores que identifican al Ejército siguen siendo los mismos, los tradicionales.

La panelista **Dra. D^a. María Paz García Vera**, ex delegada del Gobierno en la Comunidad de Madrid, desde su perspectiva profesional como psicóloga, indicó que los valores en los que se nos ha educado han ido calando en mayor o menor grado, pero siempre subyace el respeto a los expertos, entendidos como las personas del entorno inmediato con conocimientos específicos (médico, farmacéutico, maestro, etc.). La especie humana se ha caracterizado por beneficiarse del conocimiento de grupo, del conocimiento de los expertos, también extrapolado a un nivel superior en todos los avances que la humanidad ha logrado. Pero existen causas por las que tal confianza en los expertos puede perderse: a partir de Internet, el conocimiento



está al alcance de todos, lo que propicia la ilusión del conocimiento, siendo un conocimiento superficial. Se produce el efecto de que las personas con menos conocimientos son las más propensas a sobrevalorarlos. También por el hecho de que las conclusiones que tomamos están plagadas de sesgos cognitivos, que pueden facilitar la toma de decisiones de un modo automatizado. Incidió en que existe una falta de cultura científica y ello conduce a que la información no sea un arma eficaz para cambiar el comportamiento. Y cuando los expertos no se ponen de acuerdo, se pierde el referente y la confianza en ellos.



D^a. Manuela Carmena Castrillo, ex vocal del CGPJ y antigua alcaldesa de Madrid indicó en su turno que la generación *baby-boomer* española ha consolidado el proceso democrático del país y ha propiciado la homogeneización de la generación precedente y la posterior, compartiendo valores públicos y con ellos, posibilitando la democratización de España. Al repasar los principales valores, resaltó la honradez como valor público; la laicidad como valor de homogeneización, el feminismo como consolidación de la igualdad. Desde su punto de vista, el anti-belicismo de la generación se hizo patente en las protestas de los jóvenes contra la

guerra de Irak y en la lucha para la desaparición del servicio militar. Pero, sobre todo la tolerancia es un valor que define a la generación. La religión y los valores públicos

se tornan en laicismo y tolerancia como síntesis de los valores tradicionales y de los valores de progreso. Resaltó también su nuevo concepto de patria, expuesto en su libro recientemente editado. Finalmente recalcó la necesidad de pensar en nuevas estructuras del progreso en la historia de España, con el mismo espíritu visionario de personajes españoles del final del siglo XIX como Rafael Altamira, representante español en la creación de la Sociedad de Naciones o también Segismundo Azcárate.



Una visión empresarial y deportista la ofreció **D. Fernando Riaño Riaño**, director de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social del Grupo Social ONCE, expresando que lo que no se comunica, no existe; si no se cuenta, no se conoce y, si no se conoce, no se puede amar. Recalcó la importancia de la formación, la educación en los valores. Y que los tiempos de tremendas crisis siempre son tiempos de grandes aprendizajes. Puso como ejemplo la ONCE, que nació como una necesidad ante el grave problema social derivado de la posguerra española. Aun cuando lograron que se les reconociera una pensión

estatal, el grupo la rechazó, lo que constituyó algo revolucionario, puesto que lo que se pretendía era crear un entorno de trabajo para gente con discapacidad; algo que tenía que ver con valores frente a la adversidad. Ante la adversidad y la contrariedad hay que aprender, con humildad, humanidad y humor... Recordó que debido a la crisis de la Covid-19 la ONCE tuvo que cerrar temporalmente, pero al reabrir, dedicaron los primeros cupones ONCE a las FCSE y a las FAS como reconocimiento a su labor como personas, puesto que creen en las personas.

D. Jesús Ignacio Martínez Paricio, catedrático de Sociología, señaló que las FAS se encuentran siempre en un período cíclico, evocando a José Cadalso, escritor y militar, al mirar a jóvenes cadetes con su afirmación «son lo que fuimos y serán lo que somos». Los valores se traen de casa, pero hay valores que se adquieren en los



centros militares de formación, se ponen en orden, concluyendo que la profesión militar deja un marchamo. Los procesos de formación se adaptan a los tiempos y, a partir de estudios sociológicos, tanto en el ámbito militar español como extranjero, hay voces críticas en el sentido de que los oficiales adquieren muchos conocimientos técnicos en detrimento de conocimientos específicamente militares y del cultivo de valores y de la actitud de servicio. En encuestas llevadas a cabo en contingentes multinacionales hay un aspecto relevante: los extranjeros quieren tener a soldados españoles junto a ellos, a pesar de carencias técnicas o materiales

que puedan presentar. También en su opinión, afirmó que los *baby-boomers* han estado motivados por los logros, mientras que los *millennials* buscan primero sus derechos. ■





[SEGUNDO PANEL]

Con el título «Cambios de valores motivados por la digitalización de la sociedad e incorporación de las nuevas generaciones: la generación *millennial*», se debatió en un panel moderado por la **periodista D^a. Ana Pastor García**. Tras una presentación inicial, en la que la moderadora indicó que el Ejército del siglo XXI que ha podido conocer es un reflejo de la sociedad actual, que aproximadamente un 60% del Ejército son *millennials* y que se trata de una generación a la que hay que cuidar y escuchar, cada panelista pasó brevemente a exponer su punto de vista sobre el contenido del título, iniciándose tras esa ronda, un coloquio y con preguntas a los panelistas por parte de los asistentes a partir de la plataforma *Slido*.



El **general de brigada D. Manuel Pérez López**, director de la Academia General Militar, procedió a mostrar ideas sobre la importancia de los valores en el ET y de cómo se transmiten esos valores en la Academia General Militar. Los valores guían la forma de ser del ET. Las Reales Ordenanzas de las FAS son una guía, un compendio de los valores y aunque son recientes, derivan de las Ordenanzas Militares de Carlos III, que estuvieron en vigor durante más de dos siglos. Y con esta referencia se está formando actualmente a jóvenes *millennials* que ingresan en la Academia, para buscar un compromiso hacia un objetivo común que es el de

cumplir con el artículo 8 de nuestra Constitución, de estar preparados para la misión que se asigne. Los valores guían y ayudan en la toma de decisiones, en ambientes inciertos y volátiles, incluso en situaciones de aislamiento, por lo que es de vital importancia tener muy bien asentados los valores. La digitalización en sí, no afecta a la esencia de los valores, pero hay que transmitirlos a una generación que tiene una escala de valores diferente, y ahí sí influye la digitalización, que puede tener una incidencia particular en algunos o incluso alterar las prioridades en el catálogo de valores, dado que los *millennials* están afectados por ingentes cantidades de información, a diferencia de generaciones anteriores. Aun cuando la tecnología ofrece herramientas para la búsqueda de la información, ésta constituye un medio de socialización, con contacto predominantemente virtual y no físico, por lo que pueden ser fácilmente influenciados. La familia o los grupos de referencia tienen que competir con las redes sociales. Los *millennials* son más individualistas, pero les atrae el trabajo en equipo, siempre que cuenten con objetivos bien definidos. Aceptan la figura de autoridad fuerte y, en el caso de los militares, el liderazgo lo ejerce el mando con el ejemplo. Le ejemplaridad constituye un valor esencial.



A continuación, **la brigadier D^a. Lisa Kettley (UK)**, jefa de Logística del *SP NRDC* en Valencia, procedió a considerar los valores que pertenecen al Ejército británico, detallando que no puede haber disonancia entre lo que se hace y lo que se es. El conjunto de valores que conforman el Ejército deben estar alineados con la sociedad de cada momento. Así los valores británicos: democracia, imperio de la ley, libertad individual, respeto y tolerancia se asumen y refuerzan con seis valores específicos militares: valor moral y físico, disciplina, respeto a los demás, integridad, lealtad y compromiso. En cuanto a la percepción intergeneracional de valores, en su intervención focaliza sobre la generación Z, siguiente en orden

cronológico a los *millennials*, resaltando las diferencias de mentalidad debido a que el sistema educativo también es diferente. Hay que considerar a los valores percibidos y practicados como individuo y como institución. Los individuos vienen con sus valores y la institución debe estudiar cómo comunicar sus valores. Es preciso mejorar y prepararse cada vez más en este aspecto. Porque de estos jóvenes saldrán los próximos jefes de unidad, los próximos generales. Desde su percepción basada en la experiencia, la nueva generación presenta tres aspectos: piensan mucho las cosas, las interiorizan; necesitan constantemente de una retroalimentación y, finalmente, presentan cierta fragilidad mental por la necesidad de comunicar y exteriorizar sentimientos. La generación Z es sofisticada, muy bien formada, altamente tecnificada y no ven diferencias de género, religión, color, tendencias. Pero es una generación que cuestiona las cosas, plantea retos, a diferencia de la generación de la panelista, que recibía una orden y la cumplía automáticamente, por haberse educado así. Hay que formar a los instructores de estos jóvenes en un nuevo estilo de mando; deberán ser a la vez un coach, un mentor y un instructor. Hablar, dirigir para, de este modo, mostrar y discutir las cosas. Y no aprecia diferencia en cualidades de combate respecto de la generación anterior.



El conocido sociólogo **D. Narciso Michavila Núñez**, presidente de GAD3, hizo alusión a sus antecedentes militares, pues es comandante de Artillería en situación de excedencia. Indicó que considera esencial el rigor científico que proporciona la universidad para abordar los estudios, desde abajo hacia arriba. Para ello siempre ha puesto en práctica en su empresa lo aprendido en la Academia General Militar: analizando desde abajo e indicó que es preciso estar siempre en vanguardia, poniendo la tecnología más avanzada al servicio del ser humano. Las guerras las ganan los soldados, no los generales, si están bien dirigidos. Desde su experiencia profesional en el ámbito

de la demoscopia explicó sus procedimientos, eligiendo muy cuidadosamente a su equipo, mejorando continuamente la tecnología disponible y adecuándose, como los militares, al entorno existente. Los elementos más importantes de su empresa son los entrevistadores, sus soldados. Apoyándose en su experiencia militar, las actuaciones en su empresa requieren de valores como el coraje, la valentía, asumir riesgos, dado que las sociedades cambian y los valores históricos de unas elecciones no servirán para las siguientes. Se puede fallar la primera vez, en unas maniobras con conceptos nuevos, se puede fallar y se estudian y analizan los fallos, pero no se puede fallar la tercera vez por la experiencia acumulada. Evocó a lo que llama el «espíritu de Edimburgo» en las elecciones de Escocia, de acertar con lo imprevisible. Como el soldado del siglo XXI, que requiere de mucha formación y mucha autonomía, así también sus empleados en el ámbito demoscópico. Y resaltó la importancia de los medios de comunicación en preservar los valores.



Por su parte, **D. Bernardo Marín García**, redactor jefe de Tecnología de *El País*, indicó que su ámbito el del periodismo digital tuvo el salto cualitativo con los teléfonos móviles y que la revolución digital está constantemente en transformación. Pero en el periodismo, las reglas fundamentales no cambian, como los valores. Los cambios son más acelerados en el ámbito tecnológico. Siempre ha habido conflicto generacional, ya existía en la época de los clásicos, en Grecia y en Roma. Pero ahora, el problema es que los padres no entienden lo que hacen los hijos. Existe un abismo generacional en la comprensión de las tecnologías por parte de los padres. En todo eso puede haber una banalización del debate, una polarización. Podría

parecer que las nuevas tecnologías alejan al que está cerca y acercan al que está lejos. Antes, los medios hacían de intermediarios entre los actores y la audiencia; ahora las tecnologías hacen ya de conectores inmediatos del individuo con el protagonista

de un suceso a miles de kilómetros. Queda la esperanza y la confianza de que esto ayude a desarrollar en las nuevas generaciones unos valores de entrega, generosidad y ayuda para los que sufren.



Desde el ámbito universitario, **D^a. Pilar Aranda Ramírez**, rectora de la Universidad de Granada, incidió en que aprender, es el valor más importante de la universidad. Trazando el recorrido referencial desde Bolonia en el siglo XI, a partir de los gremios que buscan formar a sus profesionales, siguiendo con las academias del siglo XVIII en la era de las luces, se llega a la universidad del siglo XIX en la que no solo se enseña; se busca generar conocimiento mediante la investigación. Posteriormente, llega el tercer cometido: relacionarse, transferir conocimiento con el ámbito empresarial, con organismos, en el caso militar, con el MADOC. Y con la situación de pandemia, la universidad eminentemente presencial

tuvo que transformarse en 48 horas a una exclusivamente virtual, un salto cualitativo y cuantitativo enorme, a partir de las plataformas de apoyo a la docencia, con la función social de formar líderes o profesionales del futuro. Formar ciudadanos con un compromiso ético de personas críticas y comprometidas. La realidad es que la generación *millennial* o de nativos virtuales desarrollados en la conectividad, con capacidad de internacionalización por los programas de intercambio, superaban las capacidades de los docentes, lo que precisó de un esfuerzo adicional del profesorado en transformarse a las nuevas tecnologías. Estos alumnos *millennials*, desde sus experiencias de intercambio tienen un concepto de frontera distinto; son más cooperantes, más colaborativos. También con la pandemia se agudizó la brecha digital por razón de localización geográfica. El salto cualitativo que se ha aplicado en la universidad en pocos meses ha sido enorme. Ha requerido de jubilaciones de profesorado por carencia de cualificaciones en sistemas híbridos. Pero sin olvidar



Un representante del mundo del deporte, **D. Álvaro Arbeloa Coca**, de la Fundación Real Madrid, puso fin a la ronda de los panelistas. Basándose en las actividades de su fundación, que está alineada con el desarrollo sostenible, destacó los objetivos de mejora de la vida de las personas con el deporte y el desarrollo de valores personales, actividades en las que la digitalización tiene un papel esencial. Los agentes sociales resultan claves en la formación de valores para una generación que se enfrenta a un futuro incierto pero digitalizado. La transformación digital no puede sustituir a los valores y si no se sabe administrar adecuadamente generará una grave carencia de socialización en las personas, cuyos efectos iniciales ya se están percibiendo en países tecnológicamente muy desarrollados como Japón. Desde la fundación, se orienta la transformación digital en los ámbitos del trabajo y de la comunicación. En este último aspecto, se ha creado la *Sport&Values Academy*, en la que por mediante el sistema de *e-learning* se emplea la red como canal de comunicación simultánea y para compartir experiencias formativas. El deporte constituye un universo de valores que proporcionan una herramienta educativa fundamental. ■



[RESUMEN DE CONCLUSIONES FINALES]



La presentación del resumen de conclusiones finales relativas a todas las intervenciones llevadas a cabo durante la jornada corrió a cargo del **TG (R) D. César Muro Benayas**. Partiendo de las palabras iniciales de apertura pronunciadas por el GE JEME en las que se incidía en la finalidad de la jornada y lo que se esperaba de ellas, se resaltó que el proyecto «Fuerza 35» se sustenta sobre dos pilares: la tecnología y los valores humanos. Se insistió en el liderazgo como factor clave para el ET, lo que supone asumir valores de las nuevas generaciones, dado que aproximadamente un 60% de los componentes del ET forman parte de la generación *millennial*. Mostró la importancia de que se sepan transmitir adecuadamente nuestros valores a la sociedad. Sin duda, la «Marca Ejército» constituye una herramienta privilegiada para ello y es en ese contexto en el que se ha organizado la Jornada.

La ponencia principal **«La Fuerza de los Valores»** permitió identificar una palabra clave: la cultura del esfuerzo, herramienta que se utiliza en el ET y en base a su trasposición a la actividad práctica, a partir del concepto «aprendo lo que practico», constituye un pilar básico en la formación. Se identificó la disonancia cognitiva que aparece en el ámbito de las estadísticas sociológicas. Concretamente entre Fuerzas Armadas y militares y también en lo que respecta a las FAS como herramienta de disuasión, en la que ésta se confunde con belicismo. Para ello es fundamental que, a través de la «Marca Ejército» se favorezca la cultura de Defensa y, de este modo, poder ser parte de la solución a la disonancia cognitiva.

En cuanto a los dos paneles, en los que se abordaban los valores a partir de las generaciones *baby-boomer* y *millennials*, se procedió a llevar a cabo una presentación comparativa transversal de lo considerado en ambos paneles, a partir de temas clave.

- **Familia:** Se considera como el origen y el cauce de la transmisión de los valores, que pasan de padres a hijos. Se identificó que, para los *millennials*, la digitalización presenta ventajas pero también riesgos por las posibles influencias negativas que comporta. La visión tradicional de los valores para los *baby-boomers* puede parecer más arcaica, pero la cada vez mayor implicación profesional de la mujer puede generar cierto desgaste familiar. Por otra parte, debido a la brecha digital que las nuevas tecnologías ocasionan, se produce una dificultad en la comunicación intergeneracional que afecta especialmente a los *millennials*.
- **Sociedad:** La sociedad actual, principalmente para los *millennials*, es más diversa y dialogante lo que se traduce en ser también más tolerante. Se resaltó la importancia del experto incidiendo que la figura del «tertuliano» no encierra en sí el valor del experto y de que Internet conduce a una «ilusión del conocimiento». Todo el mundo está en condiciones de opinar a través de la ingente información



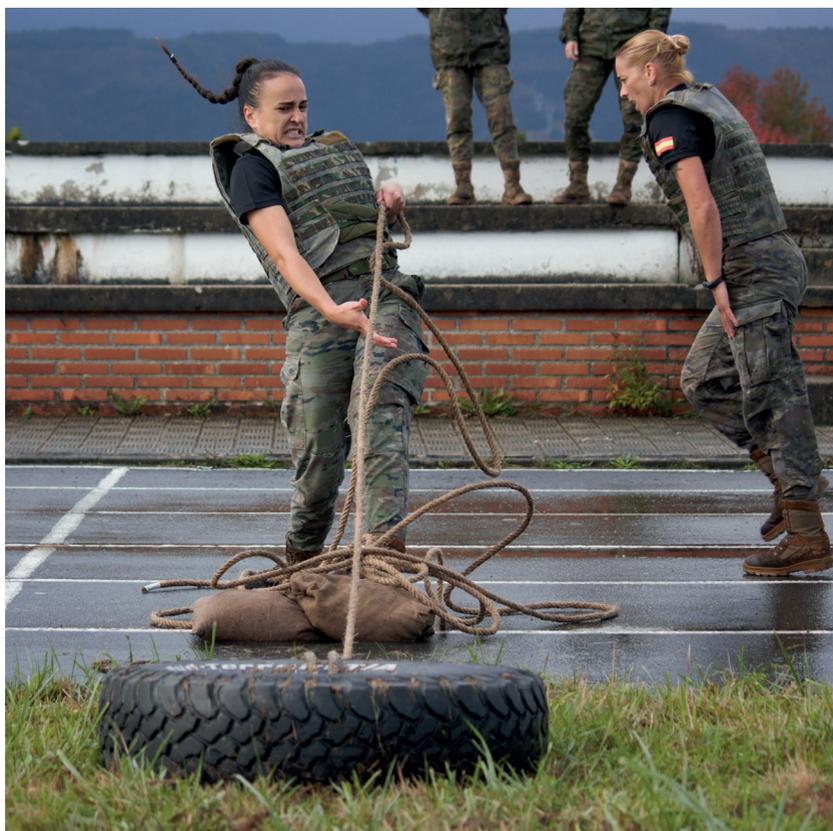


disponible, pero no todo el mundo sabe, lo que genera una especie de brecha digital entre el experto y el tertuliano, resaltando que no debiera perderse la figura del experto. Respecto del ET o en mayor amplitud, las FAS, se identifica una visión infantilizada de las mismas, principalmente por falta de conocimiento acerca de ambas instituciones. Lo que resalta la importancia de la cultura de Defensa para eliminar o reducir aquellos sesgos que limitan o impiden su conocimiento. Por otra parte, la propia sociedad debe dotarse de estrategias educativas que permitan transmitir valores.

- **Ejército:** En ambos paneles se resaltó la importancia y la necesidad de poder disponer de un manual de ética. En el ET, la ejemplaridad es la guía de la que se aprende y que facilita la integración en el mismo de los *millennials*. Se inició

también en que la internacionalización de las misiones operativas del ET y de las FAS ha requerido y propiciado una necesaria adaptación y, a su vez, han salido fortalecidas y enriquecidas. La incorporación de la mujer ha reforzado el valor de la igualdad y supone un modelo para las nuevas generaciones. Respecto de la formación en valores, se resaltó su importancia en la enseñanza de los mismos en las academias militares, pero no de un modo meramente teórico sino educando en tales valores, principalmente a través de la ejemplaridad y el ejercicio de la misma. Los valores en la sociedad se complementan y enriquecen con los valores intrínsecamente militares.

- **Formación en valores:** De la cultura del esfuerzo y del sacrificio se ha evolucionado a una cultura en la que parecen primar exclusivamente los derechos. Fruto de





una sociedad cambiante, y en evolución continua. Se ha considerado la Ética como materia necesaria de enseñanza y la necesidad de que se constituya como asignatura troncal o transversal. Para el ET, la solución escapa al marco teórico y se materializa en el ejemplo, la mejor y más clara forma de enseñanza para la generación *millennial*. Los valores tradicionales, que son estables o permanentes, se complementan con los nuevos valores que surgen con los nuevos tiempos. Se salta del colectivismo al individualismo, propio de la generación *millennial*, pero que tiene gran capacidad para trabajar en equipo si tiene un objetivo claro. Se incidió en la necesidad de una formación continua y en potenciar los denominados *soft skills* y cultivar la inteligencia emocional como clave de desarrollo personal y profesional.

- **Entorno:** Este tema fue ampliamente considerado, presentándose como confuso e incierto, con zonas grises. Ante él, es necesario afianzar los valores, tanto los tradicionales como los incorporados, con flexibilidad en la adaptación y redefinición de valores a partir de los tradicionales. La sociedad está sujeta a cambios acelerados y es necesario afrontar el cambio. Prueba de ello y de la toma de conciencia es que se haya organizado esta Jornada con este objetivo. En lo que respecta a la comunicación, existe un cambio de concepto de límites. Los *millennials* son más cooperantes, intrínsecos



a la forma de pensar de su generación. Aparecen nuevos empleos, se generan nuevas oportunidades. La sostenibilidad, concienciación del cambio climático, son valores intrínsecos a los *millennials* y puerta de acceso a estas nuevas oportunidades.

- **Digitalización:** La tecnología constituye un facilitador de la información pero, a su vez, es también un medio de socialización, de permanente contacto, aunque sea virtual, y con la posibilidad de incidir en los *millennials*, que son más influenciables. Las tecnologías provocan una dicotomía: alejan al que está cerca, pero acercan al que está lejos. También promueven la empatía y la solidaridad, aun cuando puedan ser más virtuales, anímicas y menos directas por falta de contacto directo. En este ámbito es preciso tener cautela con las estadísticas dado que las consultas se llevan a cabo a partir de ellas, por los enfoques, modos de planteamiento de las preguntas y sus enfoques. También el deporte constituye un eje transmisor de valores. Y esta es la razón por la que constituye una práctica habitual principalmente en el ET y las FAS, dado que el esfuerzo físico y la actividad en grupo sirven para fortalecer los valores. ■



PROGRAMA DE LA JORNADA

APERTURA:

D^a. Margarita Robles Fernández. Ministra de Defensa.

PONENCIA PRINCIPAL:

«EJÉRCITO DE TIERRA, LA FUERZA DE LOS VALORES»

D. Francisco Gan Pampols. Teniente general.

CAFÉ DE BIENVENIDA

PRIMER PANEL:

VALORES TRADICIONALES QUE MUEVEN LAS INSTITUCIONES Y LA SOCIEDAD. LA GENERACIÓN «BABY-BOOMER».

Moderador D. Ángel Expósito Mora. Periodista. Cadena COPE.

PONENTES:

Militar D. Francisco Javier Marcos Izquierdo. General de brigada. Jefe FAMET.

Militar extranjero D. Joseph A. Papenfus. General de brigada (USA). *US Army Europe HQ.*

Alto funcionario D. Bernardino León Gross. Ex secretario general de Presidencia de Gobierno.

Ciencia/Política D^a. María Paz García Vera. Dra. Psicología. Ex delegada del Gobierno Comunidad de Madrid.

Judicatura/Política D^a. Manuela Carmena Castrillo. Juez, vocal CGPJ y alcaldesa Madrid.

Empresa/Deporte D. Fernando Riaño Riaño. Fundación ONCE.

Sociología D. Jesús Ignacio Martínez Paricio. Catedrático Sociología.

VINO ESPAÑOL

SEGUNDO PANEL:

CAMBIOS DE VALORES MOTIVADOS POR LA DIGITALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD E INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES. «LA GENERACIÓN MILLENNIAL».

Moderador D^a. Ana Pastor García. Periodista. Cadena *La Sexta*.

PONENTES:

Militar D. Manuel Pérez López. General de brigada. Director Academia General Militar.

Militar extranjero D^a. Lisa Kettley. General de brigada (UK). Jefe Logística CG OTAN en Valencia.

Sociología D. Narciso Michavila Núñez. Presidente GAD3.

Cultura D. Bernardo Marín García. Redactor jefe Tecnología. *El País*.

Universidad D^a. Pilar Aranda Ramírez. Rectora de la Universidad de Granada.

Empresa D. Borja Echegaray Aguirrezabal. Fundación CEOE.

Deporte D. Álvaro Arbeloa Coca. Fundación Real Madrid.

PLENARIO DE CONCLUSIONES:

«EJÉRCITO DE TIERRA, LA FUERZA DE LOS VALORES»

D. César Muro Benayas. Teniente general.

CLAUSURA:

D. Francisco Javier Varela Salas. General de ejército JEME.



VALORES EJÉRCITO DE TIERRA

VALOR
ESPÍRITU DE SACRIFICIO
DISCIPLINA
COMPAÑERISMO
ESPÍRITU DE SERVICIO
HONOR



VALOR Acto de voluntad que lleva a afrontar racionalmente los riesgos y peligros derivados del cumplimiento del deber, superando el instinto de supervivencia.

ESPÍRITU DE SACRIFICIO Disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con **ejemplaridad**, las penalidades y privaciones que implica el cumplimiento del deber y, si preciso fuera, la entrega de la propia vida, por **amor a la Patria** y en servicio a los demás.

DISCIPLINA Asumir y practicar racionalmente, por **sentido del deber**, las reglas del Ejército, para garantizar el cumplimiento de la misión.

COMPAÑERISMO Compromiso que impulsa a entregarse mutuamente, con generosidad y desinterés en beneficio del compañero.

ESPÍRITU DE SERVICIO Disposición permanente para anteponer siempre el bien común al propio, dando a nuestra vida un sentido de compromiso desinteresado en beneficio de los demás.

HONOR Sentimiento inspirado en la **lealtad** que nos lleva a demostrar una conducta coherente con los principios propios del Ejército y nos guía al más exacto cumplimiento del deber y a la **excelencia profesional**.

