



Miembros de diferentes Fuerzas Armadas en atención mientras se toca el himno nacional de Mongolia en la ceremonia de apertura de Khaan Quest 2014 (KQ14), en el área de entrenamiento Cinco Colinas, Mongolia, el 20 de junio de 2014. El KQ14 es un ejercicio multinacional copatrocinado por el Ejército del Pacífico de EUA y organizado anualmente por las Fuerzas Armadas de Mongolia. Mediante este ejercicio se busca promover la paz y la seguridad regional. (Foto: Sargento Edward Eagerton, Guardia Nacional del Ejército de EUA)

El impacto de la globalización cultural en la soldadesca

Una preocupación emergente para los líderes futuros



Mayor Md Sajibul Islam, Ejército de Bangladesh

Deber, Honor, País. Estas tres palabras sagradas dictan con reverencia lo que debes ser, lo que puedes ser, lo que serás.

—General Douglas MacArthur

El general Douglas MacArthur citó el epígrafe anterior cuando casi «llegaba su fin» en el Ejército de EUA después de sesenta años de servicio. Cualquiera puede sentir el espíritu de la soldadesca en esas «tres palabras sagradas». La soldadesca es una de las profesiones más antiguas de la civilización humana y su papel se ha transformado a través del tiempo¹. La soldadesca surgió como la noble causa de luchar por la nación después de la guerra de los Treinta Años². Se convirtió en algo más que un trabajo, fundada en la motivación intrínseca de sacrificar la posesión más preciada de los seres humanos—la vida³. Como consecuencia, los líderes podían llevar a millones de personas a la guerra y alterar su historia. El mundo fue testigo de la manifestación de sacrificio de los soldados, guiados por esos admirables valores que emanaban del amor a la cultura. Sin embargo, al entrar en la era de la cuarta revolución industrial, la humanidad está pasando por una rápida transformación en el pensamiento y el espíritu. Podría decirse que la globalización cultural es el catalizador de esta transformación y hace que el liderazgo sea cada vez más difícil.

La globalización cultural se refiere a la transmisión de significados, ideas y valores en todo el mundo para extender e intensificar las relaciones sociales⁴. No es un fenómeno nuevo, sino que es una continuación natural de la civilización desde la era tribal hasta la era tecnológica. Las innovaciones tecnológicas y las empresas multinacionales están convirtiendo el mundo en una aldea global homogénea. A pesar de muchos atributos positivos, la globalización cultural influye en la orientación cultural de los soldados, negando así la influencia de la cultura organizativa militar.

Los soldados son una facción de una sociedad construida sobre su propia cultura. Las características únicas de una sociedad

definen cada cultura⁵. Las dimensiones culturales de Geert Hofstede (Tabla 1) explican la variación entre las diferentes culturas⁶. Sin embargo, la globalización cultural está diluyendo gradualmente esas diferencias, dando lugar a un mundo homogéneo. El cambio de las dimensiones culturales en cualquier sociedad puede traer consigo cambios en las necesidades humanas, que están directamente relacionadas con la motivación. Como tal, la globalización cultural crea un efecto dominó que puede anular los actuales conceptos de motivación de los soldados.

Tabla 1. Significado general de las dimensiones culturales de Hofstede

Dimensiones	Significado
Índice de distancia de poder	Se refiere al estado de la distribución del poder en una organización o una nación frente al problema fundamental de la desigualdad humana
Individualismo vs. Colectivismo	El grado en que las personas de una sociedad están integradas en grupos, lo que indica un sentido de privacidad y espacio personal y dependencia del grupo en una sociedad
Masculinidad vs. feminidad	Se refiere a la distribución de valores entre los géneros y a la división de los roles emocionales entre mujeres y hombres
Evitar la incertidumbre	La tolerancia de una sociedad a la ambigüedad y la aceptación de sus miembros en situaciones no estructuradas
Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo	Influenciado por el crecimiento económico, las tradiciones, la tendencia del gasto social, etc.; se refiere a cómo las personas determinan sus esfuerzos en el futuro, presente y pasado
Indulgencia vs. moderación	Se refiere a la «gratificación versus control de los deseos humanos básicos» para disfrutar de la vida

(Tabla de Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], 8, accedido 29 de enero de 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

Un análisis de la globalización cultural: definición y génesis

Como efecto de la globalización, la globalización cultural es el proceso de interacción e integración entre personas, negocios y naciones⁷. Surgió como una curiosidad humana instintiva hace más de cinco mil años cuando las personas en las ciudades comenzaron a comerciar dentro y fuera de ellas⁸. Debido a los límites de las comunicaciones, la globalización fue lenta y solo se limitó al comercio y la religión. No obstante, el ritmo de la globalización cultural se intensificó por diferentes factores. El Renacimiento y la Revolución Industrial en Europa, por ejemplo, trajeron consigo dos factores que aceleraron la globalización cultural: transporte más rápido y colonización, los cuales facilitaron la transmisión de ideas intelectuales.

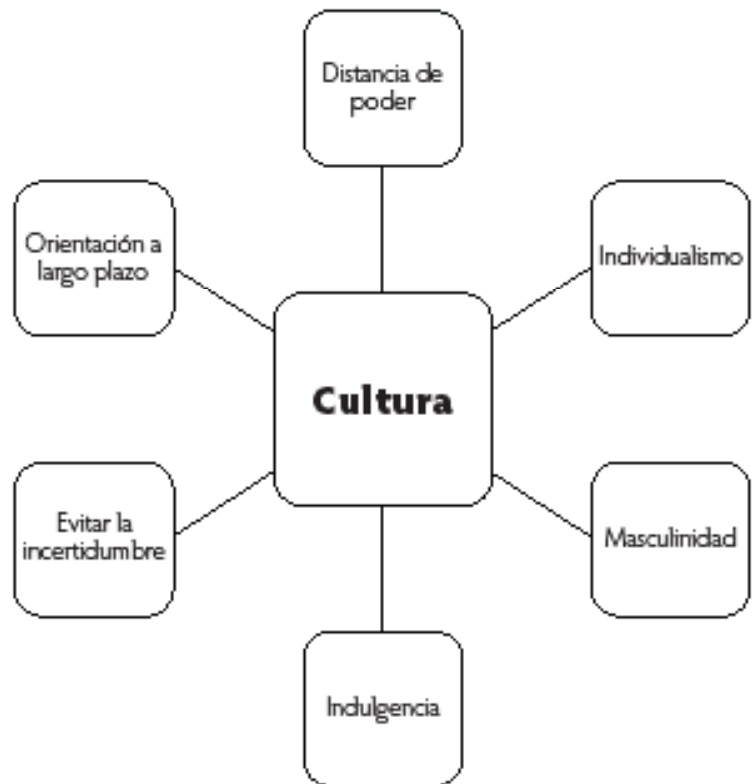
Causas de la globalización cultural

En la actualidad, diferentes factores impulsan la globalización cultural. Entre las diversas causas, como se indica en la figura 1, el rápido desarrollo de la tecnología y los medios de comunicación se destaca como un importante catalizador de la globalización cultural. Si bien el desarrollo del transporte y la migración pueden acercar físicamente a personas de diferentes culturas, la llegada de Internet y su fácil acceso es más eficaz para transmitir ideas. La globalización cultural se produce cuando diferentes ideas, creencias y valores se difunden a nivel mundial⁹. El conocimiento de las diferentes culturas puede cambiar los valores culturales fundamentales de una persona. La experiencia física de los viajes, la migración en masa, las diversas culturas de la sociedad y el uso común de marcas de tecnología popular pueden suponer un desafío para la identidad cultural tradicional de las comunidades y promover el surgimiento de un mundo homogéneo¹⁰.



(Figura adaptada de Abderrahman Hassi y Giovanna Storti, «Globalization and Culture: The Three H Scenarios», en *Globalization—Approaches to Diversity* [Rijeka, Croacia: IntechOpen, 2012])

Figura 1. Causas de la globalización cultural



(Figura de Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], 8, accedido 29 de enero de 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

Figura 2. Las dimensiones culturales de Geert Hofstede

Entendiendo la cultura nacional: Las dimensiones culturales de Hofstede

El marco de un Estado nación, su estructura social y la experiencia de la generación precedente conforman las características humanas¹¹. En resumen, la cultura conforma las características humanas. En este contexto, la dimensión cultural de Hofstede sirve como una gran herramienta para analizar la cultura nacional. En 1991, Hofstede identificó seis dimensiones para analizar las diferencias de las diversas culturas nacionales, como se ilustra en la figura 2¹².

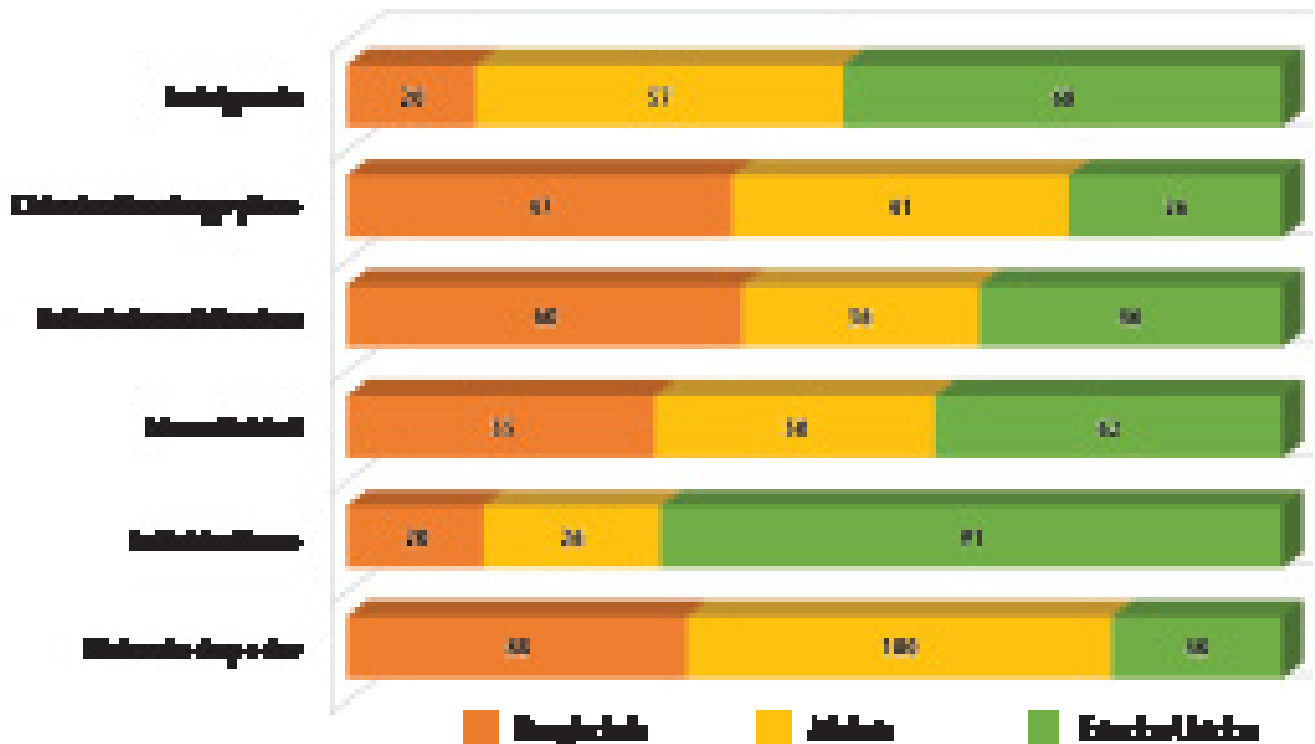
La heterogeneidad del comportamiento humano en las diferentes culturas

La idea de Hofstede fue pionera en la disección de diferentes culturas y su impacto en el comportamiento humano. La figura 3 se basa en el análisis cultural de Hofstede y muestra una comparación entre tres culturas diferentes, las de Estados Unidos, Bangladesh y Malasia.

Como se muestra, Malasia y Bangladesh tienen un «índice de distancia de poder» (IDP) muy alto y un «individualismo» muy bajo. Esto significa esencialmente que estas sociedades aceptan la desigualdad de poder y poseen una mentalidad colectiva y cohesiva. Aunque históricamente Malasia era un sistema feudal y Bangladesh una república idílica, los británicos gobernaron ambos países. Sin embargo, estas sociedades son históricamente cooperativas, y tanto la lealtad como la fidelidad estaban muy bien arraigadas en sus sociedades. Por el contrario, Estados Unidos ocupa un lugar bajo en el IDP y otro muy alto en el «individualismo»; su lealtad se basa en la premisa de «libertad y justicia para todos»¹³. Dicho esto, la globalización cultural está cambiando los estados de la figura 3.

El efecto dominó de la globalización cultural: El camino hacia un solo mundo

Diferentes estudios indican una tendencia cambiante en varios índices de las dimensiones culturales de Hofstede. El profesor Ming-Yi Wu, investigador de la



(Figura adaptada de Hofstede Insights Country Analysis USA [Helsinki: Hofstede Insight 2019], accedido 28 de enero de 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>; las puntuaciones del modelo 6D son estimados)

Figura 3. Comparación de las dimensiones de Hofstede en Bangladesh, Malasia y Estados Unidos

Universidad de Western Illinois, encontró cambios significativos en varias dimensiones culturales en Estados Unidos¹⁴. Su trabajo demostró que la distancia de poder y la masculinidad se están reduciendo en Estados Unidos, mientras que la incertidumbre, la evasión y el individualismo están aumentando. Por otra parte, los mileniales y la Generación Z están rechazando un entorno de alto IDP en la mayoría de los países asiáticos¹⁵. La Primavera Árabe, las protestas de Hong Kong y los movimientos «Me Too» son algunos ejemplos notables de esta ola de cambios¹⁶. Estos cambios de dimensiones culturales y tendencias sociales plantean una cuestión: ¿Están evolucionando las necesidades humanas con este cambio cultural?

Necesidades humanas: Un puente entre la cultura y la motivación

Una rápida reflexión sobre la necesidad humana es esencial para sacar conclusiones sobre la interrelación de la cultura y la soldadesca. La motivación y las necesidades humanas están entrelazadas. Según el diccionario *Merriam-Webster*, la «motivación» se origina en «motivo», que a su vez significa necesidades, deseos, anhelos o impulsos dentro de un individuo¹⁷. La motivación es el proceso de estimular a las personas a actuar para lograr ciertos objetivos. Por lo tanto, es imperativo un debate sobre la «teoría de la necesidad». En este contexto, nadie podría definirla con mayor precisión que Abraham H. Maslow.

La teoría de las necesidades de Maslow

En el revolucionario libro «A Theory of Human Motivation» (Teoría de la motivación humana), Maslow categorizó cinco tipos de necesidades de motivación

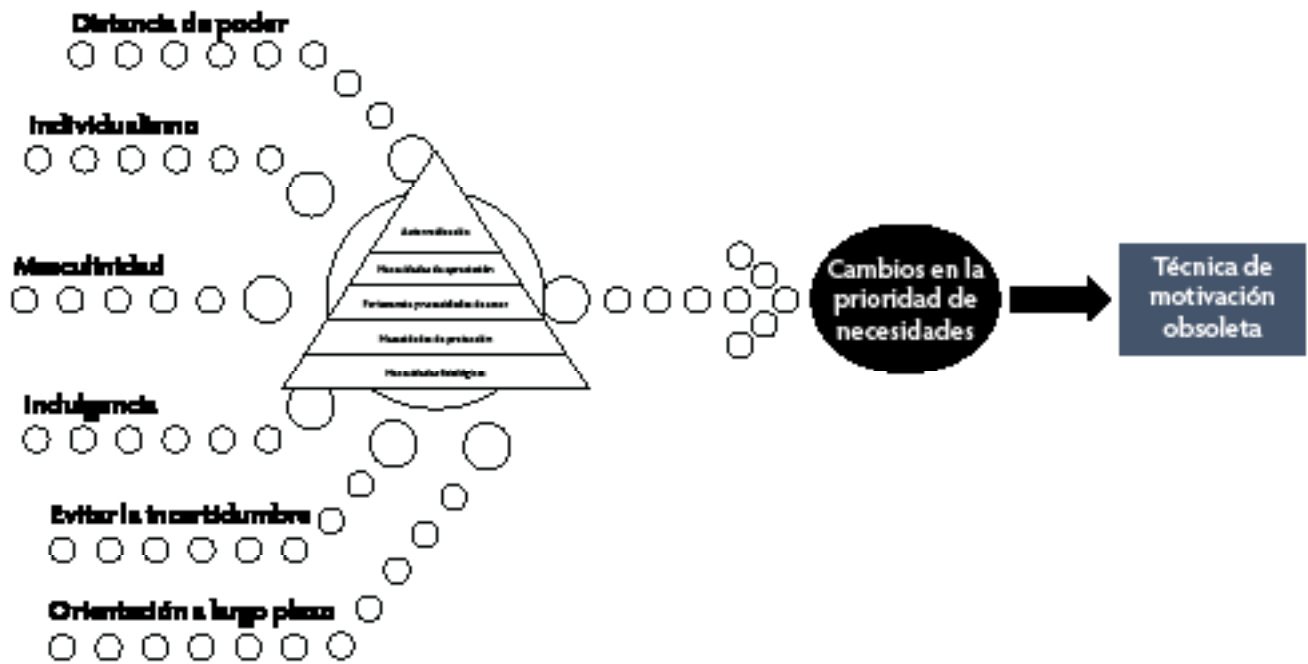


(Figura de Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50, nro. 4 [1943]: 370–96)

Figura 4. Teoría de las necesidades de Maslow

humana: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización (véase la figura 4)¹⁸. Al categorizarlas de forma más amplia en necesidades básicas, necesidades psicológicas y necesidades de autorrealización, Maslow sostuvo inicialmente que, sin la satisfacción de las necesidades básicas, por lo general no surgen necesidades superiores¹⁹. Un hombre hambriento no buscará la autorrealización. Sin embargo, el espíritu y la motivación humanos son únicos, y un fuerte sentido de propósito y pasión puede anular las características jerárquicas de la teoría de Maslow.

La historia ilustra que un propósito más significativo de pertenencia, estima o autorrealización puede llevar a las personas más allá de las necesidades fisiológicas. Desde tiempos inmemoriales, las ideas, principios y pasiones llevaron a la gente a cruzar la barrera de las necesidades de seguridad. Aunque Maslow inicialmente afirmaba que cada necesidad tenía que ser satisfecha de forma secuencial, más tarde se dio cuenta de que la satisfacción al 100 por ciento de las necesidades básicas no es un requisito previo para la aparición de necesidades superiores²⁰. Por lo tanto, podemos deducir que los humanos pueden esforzarse por satisfacer diferentes niveles de



(Figura del autor; creada en base a las discusiones anteriores)

Figura 5. Influencia de las dimensiones culturales en la motivación humana

necesidades simultáneamente. Las ideas transmitidas a través de la globalización cultural pueden influir en esas necesidades humanas, lo que pone en tela de juicio la universalidad de la necesidad humana.

La universalidad de las necesidades humanas

Aunque la jerarquía de necesidades de Maslow trató de establecer la universalidad, el mismo Maslow tenía dificultades con esta idea. Él mencionó que culturas diferentes establecen diferentes definiciones para la misma necesidad²¹. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses no sienten el hambre real como una necesidad básica; sienten un apetito. Los ciudadanos de los países menos desarrollados experimentan lo contrario. Además, las características de las distintas generaciones diferirán en la forma en que las personas prioricen las necesidades y, posteriormente, varíen el factor desencadenante de su motivación. De esta manera, el tiempo y la cultura demuestran la influencia de las características en las necesidades humanas.

Establecer una interrelación específica entre las dimensiones culturales y las necesidades humanas es exhaustivo y va más allá del alcance de este artículo. Sin embargo, en la figura 5 se muestran las deducciones

de los argumentos mencionados de que las diferentes dimensiones culturales influyen significativamente en la prioridad de las necesidades humanas de un individuo. En consecuencia, las técnicas de motivación existentes podrían ser obsoletas debido a este cambio en las necesidades de las diferentes generaciones. Por lo tanto, en cualquier tiempo y espacio concretos, la interdependencia entre las dimensiones culturales de Hofstede y la jerarquía de necesidades de Maslow debe ser entendida por los líderes militares.

Repercusiones de la globalización cultural en la soldadesca: El entrelazamiento de un soldado con las culturas nacionales y militares

El impacto de la cultura nacional supera en gran medida la influencia de la cultura militar en un soldado. Las Fuerzas Armadas son una organización con distintos artefactos culturales²². Según J. L. Soeters, las organizaciones militares se diferencian en que representan culturas ocupacionales específicas que están relativamente aisladas de la sociedad²³. D. M. Snider opinó que el surgimiento de una cultura militar está directamente relacionado con su tarea y propósito. Por lo tanto, la naturaleza diferente de

un militar lo separa de su sociedad²⁴. A pesar de las importantes diferencias entre la cultura militar y la cultura nacional, esta última determina la orientación cultural de un soldado. Tanto los argumentos de Soeters como los de Snider pueden ser válidos hasta cierto punto. El conflicto con estas ideas surgirá cuando diseccionemos las diferentes capas de la cultura organizativa militar e identifiquemos los posibles conflictos con los supuestos culturales de un individuo antes de unirse a las Fuerzas Armadas.

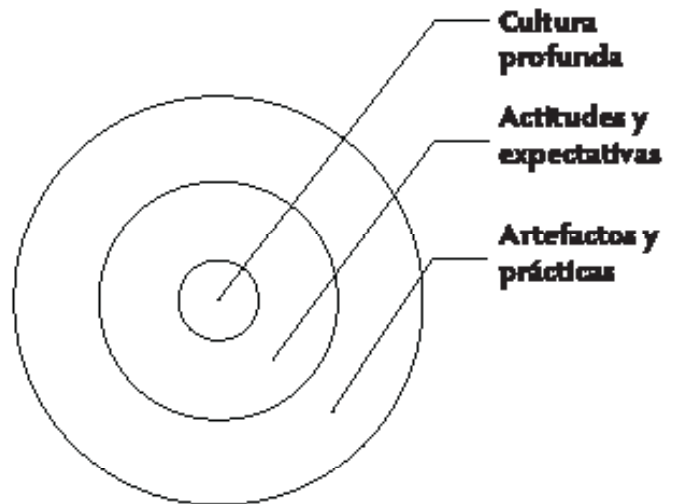
Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner desarrollaron un marco conceptual para la cultura organizativa con tres capas diferentes²⁵. Un análisis detallado se ha delineado en la figura 6 para ilustrar la relación entre la orientación cultural de un soldado y la cultura organizativa militar²⁶.

En una fuerza militar totalmente voluntaria, los individuos están dispuestos a dar su vida por la nación²⁷. Sin embargo, las suposiciones subyacentes de un soldado sobre su propia cultura se forman antes de que se una a las Fuerzas Armadas²⁸. Como se muestra en la figura 7, las creencias fundamentales de una sociedad también afectan la comprensión de las necesidades humanas. Ningún artefacto organizativo puede cambiar eso permanentemente. Cuando se incorpora la influencia de la globalización cultural, la fricción entre los valores básicos individuales y los valores militares es inevitable.

El impacto de la globalización cultural sigue siendo superior en su efecto porque es dinámico y constante en la sociedad y en el entorno de la información. Por el contrario, la cultura militar jerárquica es conservadora y tradicional. Por consiguiente, la postura de un soldado está paradójicamente en conflicto entre estos dos entornos culturales distintos.

Factor de motivación crítico de la soldadesca

La globalización cultural puede afectar al espíritu de combate de los soldados. Matar a un humano no es fácil; es más que apretar un gatillo. Una causa sustancial o un *ethos* cultural único pueden inculcar ese espíritu de combate. La historia es un recordatorio de cómo la humanidad luchó entre diferentes culturas. Las diferencias de identidad, raza y cultura crearon un complejo de superioridad o inferioridad



(Figura adaptada de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [Londres: McGraw-Hill, 1993], 21)

Figura 6. Marco conceptual de la cultura institucional

que alimentó el espíritu de combate de las diferentes sociedades. Así, las Fuerzas Armadas de una sociedad individualista y una sociedad colectiva son significativamente diferentes en su motivación central. Por ejemplo, las fuerzas aliadas sufrieron más bajas en el Pacífico que en otros teatros de guerra²⁹. Los ataques kamikazes japoneses durante la Segunda Guerra Mundial o los ataques chinos de «olas humanas» durante el conflicto de Corea reflejan directamente aspectos de la cultura oriental. En ambos casos, las motivaciones de los soldados japoneses y chinos los llevaron a realizar ataques suicidas contra las tropas estadounidenses³⁰. Estas motivaciones fueron resultado de la convergencia de la capa

El mayor Md Sajibul Islam, Ejército de Bangladesh, es estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor General, en Fort Leavenworth, Kansas. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor de los Servicios de Defensa de Bangladesh y tiene una maestría por la Universidad de Profesionales de Bangladesh. Ha ocupado cargos de instructor, de estado mayor y de liderazgo en varios niveles del Ejército de Bangladesh y dirigió una compañía del Grupo de Tarea de las Naciones Unidas Costa de Marfil, África. También ha tenido asignaciones diplomáticas en Estados Unidos, el Reino Unido y Turquía.

profunda de la organización con el valor cultural de un soldado, como se muestra en la figura 7.

Samuel P. Huntington, en su libro *Clash of Civilizations* (Choque de civilizaciones) de 1996, ilustra cómo la guerra actual y futura se basará en un choque entre diferentes ideas. Sin embargo, por muy acertado que sea, la sociedad civil global de finales de los años 80 surgió como una fuerza contraria a los conflictos en todo el mundo³¹. La creciente interconexión de las poblaciones mundiales con las ideas, culturas y perspectivas de los demás está provocando el surgimiento de una sociedad civil mundial como antídoto para la guerra³². Esta aparente positividad utópica de la globalización cultural es también una causa de decadencia en el espíritu de combate de las generaciones más jóvenes.

Estándares de reclutamiento

El reclutamiento es una de las cuestiones más discutidas entre las diferentes Fuerzas Armadas afectadas por la globalización cultural. Las Fuerzas Armadas de EUA, así como muchas otras, tienen dificultades para reclutar candidatos con el espíritu y las cualidades psicológicas deseadas. Algunas de las causas identificadas de este problema son falta de aptitud mental, mal estado físico, antecedentes penales y uso indebido de drogas, por citar algunas³³. Como se muestra en el gráfico de la figura 8, solo el 15 por ciento de los candidatos ideales para las Fuerzas Armadas de la Generación Z están dispuestos a servir³⁴. Este es el estado de las Fuerzas Armadas más influyentes y energéticas del mundo, de la cultura más influyente que afecta a la globalización. Los países culturalmente menos influyentes se enfrentan a tremendos reveses en sus estándares de soldadesca. Esta situación puede justificar las conclusiones de que la Generación Z valora el individualismo y la diversidad por encima de los servicios colectivos³⁵. El aumento de beneficios materialistas contribuyó a reducir este problema de reclutamiento en Estados Unidos, pero creó otro nuevo problema: el materialismo.

Perspectiva materialista sobre la soldadesca

La actitud materialista de los soldados puede convertir una organización militar en una compañía mercenaria. La principal diferencia entre los mercenarios y una fuerza totalmente voluntaria es la actitud de los miembros del servicio hacia el materialismo. El general de división Dennis Laich identificó que la principal razón para unirse

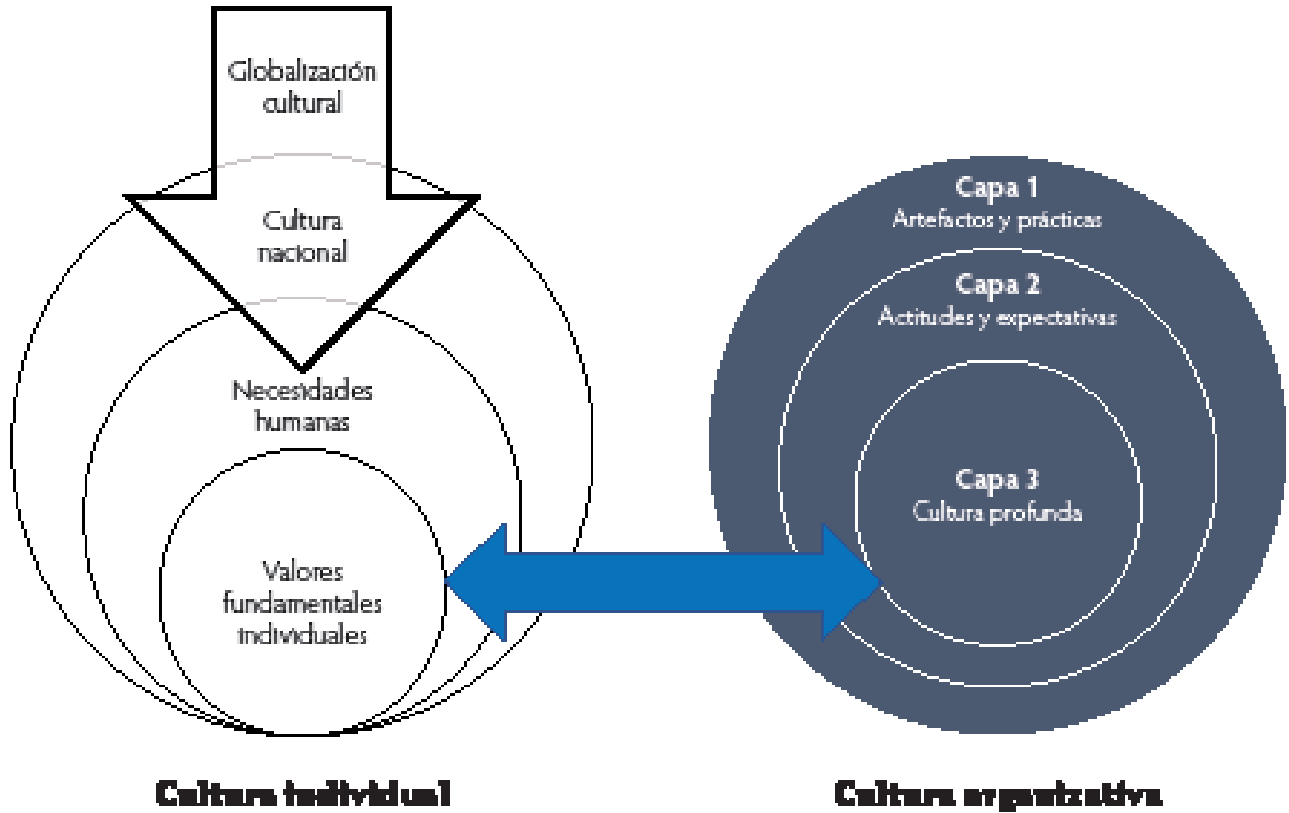
a las Fuerzas Armadas de EUA era la seguridad financiera individual y no el patriotismo³⁶. Él argumentó que, en la fuerza totalmente voluntaria de Estados Unidos, solo el 1 por ciento de la población, mayormente de clase media y pobre, son miembros de las Fuerzas Armadas mientras que el 99 por ciento minimiza su culpa colocando pegatinas en el parachoques de sus carros que dicen «Yo apoyo a nuestras tropas». Además, unirse a las Fuerzas Armadas para obtener beneficios materiales causa una falta de alineamiento de valores morales y aumenta la mala conducta³⁷. Cuando los soldados tienen objetivos materialistas, palabras elegantes como patriotismo, gloria o espíritu de cuerpo serán relegadas a los libros y museos de historia.

Dilema ético

La globalización cultural ha aumentado los dilemas éticos del personal militar³⁸. Los militares utilizan un triángulo ético teórico para facilitar la toma de decisiones basado en valores, principios y consecuencias que funcionan de manera concertada. Sin embargo, la historia muestra la ignorancia de la toma de decisiones militares basada en valores, que se recompensaba con lealtad. A medida que la globalización pone a la humanidad en primer lugar, el dilema ético de un soldado aumenta. Por ejemplo, varios denunciantes (*whistleblowers*) de diferentes Fuerzas Armadas han expresado su descontento con la adopción de decisiones poco éticas por parte de sus líderes³⁹. La prioridad de las necesidades humanas que hemos examinado anteriormente también afecta la prioridad de los planteamientos éticos. Por ejemplo, las necesidades de «pertenencia» o de «autorrealización» pueden influir en la prioridad de los enfoques éticos y poner a la humanidad antes que a la nación. De esta manera, la globalización cultural aumenta el dilema ético por el sentido de «pertenencia» indefinido de cada soldado.

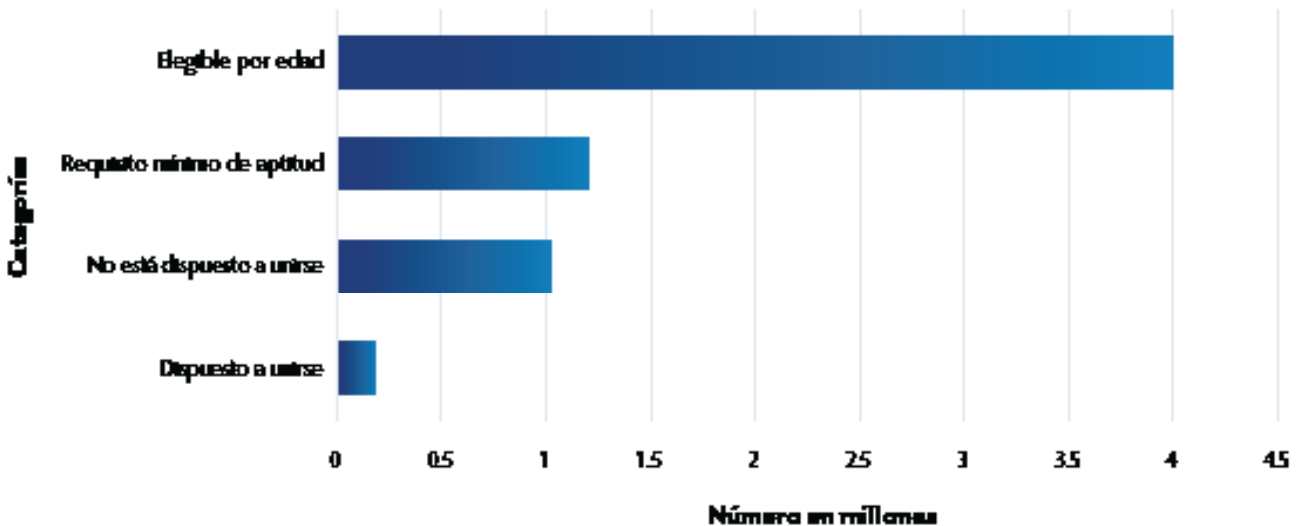
Valores militares fundamentales afectados

El efecto dominó de la globalización cultural ha cambiado la noción de lealtad y obediencia. La cultura militar es esencialmente «conservadora, arraigada en la historia y la tradición, basada en la lealtad y la conformidad del grupo y orientada hacia la obediencia a los superiores»⁴⁰. Sin embargo, en esta era de la información, el conocimiento es accesible a todos. Como la sociedad es consciente del contexto, las personas están más informadas y su definición de los



(Figura adaptada de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [Londres: McGraw-Hill, 1993], 21)

Figura 7. Impacto de la cultura organizativa en la orientación cultural individual



(Figura del autor; basada en Dennis Laich, «Manning the Military: America's Problem», *Military Times* [sitio web], 22 de julio de 2019, accedido 30 de enero de 2020, <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-americas-problem/>)

Figura 8. Evaluación de los datos de reclutamiento 2019

valores puede desalinearse de los valores tradicionales. Los ciudadanos y los soldados se despiertan por la mañana y ven variaciones de las mismas noticias. Ambas facciones de la sociedad se están adaptando al caos de la desinformación y eso les hace instintivamente buenos para detectar mentiras⁴¹. En consecuencia, la lealtad y la obediencia son conceptos redefinidos con una generación más joven y requieren nuevos enfoques de liderazgo.

El camino a seguir para los futuros líderes

A medida que la civilización avanza, la globalización cultural se expandirá rápidamente. Detenerla no solo es imposible, sino también contraproducente para sus numerosas bendiciones y oportunidades. Del mismo modo, los cambios en las características generacionales son indiscutibles. Eso deja a las organizaciones militares con un aspecto en el que centrarse con respecto al liderazgo adaptativo. En el Field Manual 6-22, *Army Leadership* (Manual de Campo 6-22, *Liderazgo del Ejército*), el liderazgo

adaptativo se centra sobre todo en abordar los cambios en un ambiente operacional dinámico⁴². Como «agente de cambio», los líderes adaptativos también necesitan abordar los cambios dinámicos en la orientación cultural de sus soldados.

En la figura 9 se puede ver mi enfoque para minimizar los impactos negativos de la globalización cultural en los subordinados. La globalización cultural afecta principalmente a las nuevas generaciones de militares; por lo tanto, el análisis de las tendencias y características de estas personas puede proporcionar una visión del estilo de liderazgo requerido. La tabla 2 ilustra las características de la Generación Z, la generación más afectada por la globalización cultural, y lo que esas características implican para los líderes militares⁴³. Además, como las prioridades de las necesidades humanas varían de un soldado a otro, los líderes necesitan un enfoque integral para satisfacer esas diferentes necesidades básicas, psicológicas y de autorrealización. Ninguna organización puede satisfacer todas las necesidades de manera realista. Sin embargo, una consideración cuidadosa e interés

por las necesidades de los subordinados puede dar frutos.

Una vez que se identifiquen las necesidades de los soldados, el siguiente paso es aplicar técnicas de motivación, las cuales requieren tiempo. Las recompensas y los castigos son siempre útiles si se aplican apropiadamente. Sin embargo, la definición de recompensa varía de persona a persona. Las necesidades humanas pueden residir en diferentes capas simultáneamente y las herramientas de motivación deben ser utilizadas para satisfacer esas necesidades. Al igual que la Generación Z, es



(Figura por el autor; creada en base a los análisis anteriores)

Figura 9. Reducción al mínimo de los efectos negativos de la globalización cultural en los hombres

Tabla 2. Características de la Generación Z y sus implicaciones de liderazgo

Seria	Características	Implicaciones de liderazgo
1	La Generación Z es más emprendedora que generaciones anteriores.	Un liderazgo transformador que permita a los seguidores ser entrenados como líderes podría ser adecuado para la Generación Z. Además, la práctica del mando tipo misión también se alinea con sus expectativas del lugar de trabajo.
2	Su espíritu emprendedor inculca el deseo de independencia en su liderazgo.	
3	Esperan oportunidades de tutoría, aprendizaje y desarrollo profesional, y un lugar de trabajo que fomente sus habilidades empresariales.	
4	La Generación Z tiende a verificar antes de confiar.	La autenticidad y la integridad son requisitos para liderarlos. Además, el liderazgo participativo parece adecuado para satisfacer sus expectativas en el lugar de trabajo.
5	Admiran la transparencia cuando sirven.	
6	Le dan una importancia sustancial a la verdad.	
7	Quieren que se les informe, que se les permita responder y que sus respuestas sean escuchadas y reconocidas.	
8	La Generación Z es la generación más sofisticada tecnológicamente.	Su empleo en servicios militares tecnológicos es apropiado. También pueden facilitar la automatización en diferentes servicios militares.
9	Son «nómadas de identidad», con un vínculo cultural o religioso menos rígido que las generaciones anteriores.	Dado que se ven menos afectados por las «necesidades de pertenencia» tradicionales, inculcarles el «espíritu de cuerpo» es un desafío a menos que estén motivados por una causa acordada.
10	La Generación Z es independiente y altamente individualista, pero culturalmente tolerante.	
11	Conciencia financiera y orientación a largo plazo.	Un mejor salario comparado con un plan de carrera definido podría atraerlos a las fuerzas armadas.
12	Preferencia por un ambiente de trabajo agradable y equilibrio laboral sobre salario.	El clima organizativo militar necesita ser modificado para retenerlos.
13	Anhelan la flexibilidad y la libertad personal.	
14	Esperan que el ambiente de trabajo sea acogedor y permita horarios flexibles.	
15	Están más centrados en las habilidades.	La gestión de talentos puede facilitar su utilización en los servicios militares y resolver futuros problemas de adaptación mediante un conjunto de diversas habilidades.

(Tabla del autor; basada en múltiples fuentes citadas en la nota 43)

probable que las generaciones futuras anhelan la realización de las necesidades tanto psicológicas como personales. A este respecto, es probable que la gestión de talentos y un empleo creativo sean cruciales para crear un ambiente militar propicio⁴⁴. Además, la gestión de talentos permitirá que un líder adaptativo resuelva problemas de adaptación en un futuro muy ambiguo.

A partir de las necesidades identificadas de los subordinados y las herramientas de motivación, el siguiente paso sería priorizar los rasgos de liderazgo. Cierta nivel de interacción por parte de los líderes es crucial para tener un impacto en cualquier nueva generación. Aunque la sociedad estadounidense se basa en el individualismo, la cultura organizativa militar se basa en el espíritu de cuerpo. Si bien el esfuerzo militar para nutrir la cultura cohesiva es vital para mantener el espíritu de cuerpo, el ansia generacional de libertad y espacio personal no debe ser olvidado por los líderes⁴⁵. Se puede mantener un delicado equilibrio entre ambos optimizando el ambiente militar periódicamente, lo que puede apoyar las

variadas necesidades de sus miembros. Aparte de la interacción personal, la autenticidad en los líderes puede ser clave para ganarse la confianza de las nuevas generaciones⁴⁶.

Por último, la modificación de los artefactos militares en función del cambio de la cultura nacional puede reducir al mínimo la discordia identificada en la figura 7. Para ello, es necesario que haya un compromiso firme con la identidad nacional. No obstante, los valores fundamentales de la organización no deben verse comprometidos durante este proceso. Para las Fuerzas Armadas de EUA, la minimización de la discordia puede lograrse ampliando las tradiciones militares, educando a las generaciones jóvenes con una historia gloriosa e imbuyéndolas con la singularidad de la cultura de Estados Unidos. Sin embargo, el éxito residirá en alinear la orientación cultural individual con la cultura organizativa.

Conclusión

En este mundo tan conectado, la identidad nacional y la globalización están en constante tensión. La tensión aumenta cuando las personas se unen a una organización militar. Si bien la soldadesca exige rasgos conservadores específicos, la globalización cultural está impregnando ideas liberales en la sociedad actual.

Estas ideas, junto con las culturas homogéneas, están cambiando las prioridades de las necesidades humanas. A pesar de los numerosos beneficios de esta heterogeneidad y de los cambios en las necesidades humanas, las organizaciones militares se enfrentan a diferentes problemas: reclutamiento, decadencia del espíritu de cuerpo, materialismo y falta de motivación, por nombrar algunos. Por consiguiente, la profesión castrense no debe convertirse en un mero trabajo, sino que debe seguir siendo una profesión basada en el servicio desinteresado y sentimientos patrióticos.

Por lo tanto, las circunstancias exigen un liderazgo adaptativo en las organizaciones militares con un enfoque no solo en la «misión», sino también en «los soldados». Examinar las características de esas generaciones en servicio, identificar sus necesidades, desarrollar técnicas de motivación adecuadas e identificar rasgos de liderazgo prioritarios pueden reducir al mínimo el impacto negativo de la globalización cultural entre el personal militar. Dado que Estados Unidos es el mayor crisol cultural del mundo, sus Fuerzas Armadas deben actualizar su doctrina sobre el liderazgo adaptativo. Esperemos que entonces «deber, honor, país», las tres palabras sagradas de MacArthur, resuenen en los corazones de los soldados y trasciendan a través de las generaciones más allá del tiempo. ■

Notas

Epígrafe. «MacArthur Biography», MacArthur Memorial, accedido 15 de febrero de 2020, <https://www.macarthurmemorial.org/DocumentCenter/View/1689/BioDouglasMacArthur>.

1. Merriam-Webster, s.v. «soldiering», accedido 21 de marzo de 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/soldiering>.

2. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), 21.

3. MacGregor Knox y Williamson Murray, *The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001), 60.

4. Funlayo Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture* (Jyväskylä, Finlandia: University of Jyväskylä, 2002), 8.

5. *Ibid.*, 10. Desde la perspectiva de la globalización, «la cultura debe considerarse como el proceso de cultivo de una intrincada vida interior que adquiere forma y significado en la acción social a escala mundial. La vida interior en este contexto

se refiere al conocimiento de la humanidad como una especie única e inseparable común a la tierra».

6. Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* (Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011), 8, accedido 29 de enero de 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.

7. «What Is Globalization?», The Levin Institute, 2016, accedido 1 de febrero de 2020, <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>. La globalización se refiere a la aceleración e intensificación de la interacción entre las personas, empresas y Gobiernos de diferentes naciones; Aditya Sarthak, *Transport, Geography, Tribalism* (Londres: Aditya Publications, 2006).

8. Abderrahman Hassi y Giovanna Storti, «Globalization and Culture: The Three H Scenarios», en *Globalization—Approaches to Diversity* (Rijeka, Croacia: IntechOpen, 2012), accedido 12 de febrero de 2020, <https://www.intechopen.com/books/globalization-approaches-to-diversity/globalization-and-culture-the-three-h-scenarios>.

9. Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture*, 9.

10. Nkosinathi Sotshangane, *What Impact Globalization has on Cultural Diversity?* (Yalova, Turquía: Yalova University, 2002), 214-31.
11. Lindsay Stace, «Culture, Mental Models, and National Prosperity», en *Culture Matters: How Value Shapes Human Progress*, ed. Samuel P. Huntington y Lawrence E. Harrison (Nueva York: Basic Books, 2000), 282.
12. Hofstede, *Dimensionalizing Cultures*, 8.
13. «What About the USA?», Hofstede Insights, accedido 28 de enero de 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>.
14. Ming-Yi Wu, «Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States», *Intercultural Communication Studies* XV, nro. 1 (2006): 37-41.
15. Merriam-Webster, s.v. «millennial», accedido 21 de marzo de 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/millennial>. Mileniales se refiere a las generaciones nacidas entre las décadas de 1980 y 1990; Merriam-Webster, s.v. «Generation Z», accedido 21 de marzo de 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z>. La Generación Z se refiere a la personas nacidas a finales de la década de 1990 y principios de la década de 2000; Kate Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way* (Brighton, MA: Harvard Business Publishing, 2012), accedido 19 de febrero de 2020, <https://hbr.org/2012/04/in-asia-power-gets-in-the-way>.
16. Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way*.
17. Merriam-Webster, s.v. «motivation», accedido 21 de enero de 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation>.
18. Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50, nro. 4 (1943): 370-96.
19. *Ibid.*, 380.
20. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2ª ed. (Nueva York: Harper and Row, 1970), 54.
21. Maslow, «A Theory of Human Motivation», 38.
22. *Multinational Military Operations and Intercultural Factors*, ed. Angela R. Febraro, Brian McKee y Sharon L. Riedel (Bruselas: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organisation, 2008), 1-8.
23. J. L. Soeters, «Culture in Uniformed Organizations», en *Handbook on Organizational Culture and Climate*, ed. Celeste P. M. Wilderom, Mark F. Peterson y Neil M. Ahskenasy (Londres: Sage, 2004), 465.
24. D. M. Snider, «An Uninformed Debate on Military Culture», *Orbis* 43, nro. 1 (1999): 11-26.
25. Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (Londres: McGraw-Hill, 1993), 21.
26. *Ibid.*, 20, 21. Como se muestra en la figura 6, las capas uno, dos y tres representan artefactos y prácticas, actitud y expectativas, y estructura profunda, respectivamente. La capa uno (artefactos y prácticas), que es la superficial, es tangible y observable, lo que representa la cultura explícita de la organización. Para los militares, la cultura explícita incluye los uniformes, las ceremonias y las tradiciones. La segunda capa (actitud y expectativas) es más intangible; las actitudes y expectativas militares se construyen a través de tradiciones, costumbres, mitos y creencias. La estructura profunda se construye en el tercer nivel, que representa los supuestos subyacentes de un individuo en la organización. Los cambios en estas capas se hacen progresivamente más difíciles a medida que se avanza de la capa uno a la tres.
27. Dennis Laich, *Skin in the Game: Poor Kids and Patriots* (autopublicación, iUniverse, 2013), 9.
28. Tarak Barkawi, «Globalization, Culture, and War: On the Popular Mediation of 'Small Wars'», *Cultural Critique* 58, nro. 1 (2004): 115-47, accedido 2 de enero de 2020, <https://www.jstor.org/stable/4140775>.
29. David Haberstam, *The Coldest Winter: America and the Korean War* (Nueva York: Hyperion Books, 2007), 307.
30. Thomas G. Bradbeer, *Eighth Army Fights Back* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2019), 14.
31. John Keane, *Global Civil Society?* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 114.
32. *Ibid.*, 3.
33. Mark Perry, *The Recruitment Problem the Military Does Not Want to Talk About* (Washington, DC: The American Conservative, 2018), 2, accedido 22 de enero de 2020, <https://www.theamericanconservative.com/articles/the-recruitment-problem-the-military-doesnt-want-to-talk-about>.
34. Dennis Laich, «Manning the Military: America's Problem», *Military Times* (sitio web), 22 de julio de 2019, accedido 30 de enero de 2020, <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-american-problem>.
35. Levy Leidy, «Generation Z Stalls Army Recruitment Efforts», *Valor Worldwide*, accedido 24 de enero de 2020, <https://www.ourmilitary.com/generation-z-army-recruitment>.
36. Laich, *Skin in the Game*, 9.
37. Kyle Borne, «The Army's Moral Recruiting Problem», *Small Wars Journal*, 17 de septiembre de 2016, accedido 24 de enero de 2020, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-army%E2%80%99s-moral-recruiting-problem>.
38. Jack Kem, «Ethical Decision Making: Using the 'Ethical Triangle'» (ponencia, CGSC Ethics Symposium, Fort Leavenworth, KS, 21 de abril de 2016), 3.
39. Ted Thomas e Ira Chaleff, «Moral Courage and Intelligent Disobedience», *InterAgency Journal* 8, nro. 1 (invierno de 2017): 59, accedido 11 de marzo de 2020, <http://thesimons-center.org/wp-content/uploads/2017/03/IAJ-8-1-Winter2017-pg58-66.pdf>.
40. Gail Zellman et al., «Implementing Policy Change in Large Organizations», en *Sexual Orientation and US Military Personnel Policy: Options and Assessments* (Washington, DC: RAND Corporation, 1999), 370.
41. Tracy Francis y Fernanda Hoefel, «'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies», McKinsey & Company, 12 de noviembre de 2018, accedido 21 de marzo de 2020, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
42. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 9-5. Reemplazado por ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, en noviembre de 2019.
43. Denise Villa, *The State of Gen Z 2017: Meet the Throwback Generation* (Austin, TX: The Center for Generational Kinetics, 2017), 4. La Generación Z es el nuevo «chico de la cuadra», nacido entre 1996 y 2015. Esa generación es parte de la fuerza de trabajo entrante y el futuro de las Fuerzas Armadas. En Estados Unidos, los ataques terroristas del 11 de septiembre

de 2001 son el principal evento que conforman las perspectivas de los mileniales y los de la Generación Z. La Generación Z no recuerda lo que pasó en absoluto, pero el 11 de septiembre es un momento crucial para los mileniales. La Generación Z, una generación tecnológicamente sofisticada, refleja el impacto de la globalización cultural de manera más significativa que las generaciones anteriores. Aunque hay pocos estudios sobre esta generación en la literatura militar, existen muchos análisis generacionales en el campo de los negocios y la antropología. En estas investigaciones académicas se identificaron diversas características de la Generación Z en el lugar de trabajo.

La tabla 2 ilustra esas características y sus posibles implicaciones para un líder militar. Para más información sobre las características de la Generación Z, véase Amarendra Pratap Singh y Jianguanglung Dangmei, «Understanding the Generation Z: The Future Workforce», *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 3, nro. 3 (abril de 2016): 1–5; Teresa Bridges, «5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z», *Fast Company*, 19 de agosto de 2015, accedido 21 de marzo de 2020, <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplaceneeds-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>; «From Innovation to Expectation—How M&E Leaders are Responding to Gen Z», (Nueva

York: Ernst & Young, 2016), accedido 20 de febrero de 2019, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/\\$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf); Bascha, «Z: The Open Source Generation», *OpenSource*, 19 de septiembre de 2011, accedido 25 de febrero de 2020, <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>; Francis y Hoefel, «True Gen»; Bridges, «5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z»; Matt Kampbell, «Generation Z Talent: How the New Generation of Workers will Reshape Talent Management» (Amstelveen, Países Bajos: KPMG, 2019), accedido 20 de marzo de 2020, <https://advisory.kpmg.us/articles/2019/generation-z-talent.html>; Villa, *The State of Gen Z 2017*, 14; «Deep Focus' Cassandra Report: Gen Z Uncovers Massive Attitude Shifts toward Money, Work and Communication Preferences», *Deep Focus*, 30 de marzo de 2015, accedido 21 de marzo de 2020, <https://www.globenewswire.com/news-release/2015/03/30/1308741/0/en/Deep-Focus-Cassandra-Report-Gen-Z-Uncovers-Massive-Attitude-Shifts-Toward-Money-Work-and-Communication-Preferences.html>.

44. «Deep Focus' Cassandra Report».

45. Kampbell, «Generation Z Talent».

46. «From Innovation to Expectation».