

El soldado del futuro

Comandante Psicólogo M^a del Pilar Gallardo Rodríguez

Unidad de Sanidad de la Agrupación de Cuartel General del Ejército del Aire

CUANDO hablamos de futuro rápidamente pensamos en una enorme cantidad de humo, mezclada con varios chistes de ciencia ficción. Pero pensar en futuro es diseñar una estrategia, es imaginar las cosas que deseamos alcanzar para, de esa manera, enfocarnos en ellas con una actitud positiva. Poner el foco en el futuro de las personas que integrarán las Fuerzas Armadas implica mirar lejos con optimismo, con la vista puesta en lo nuevo como una alternativa, no como una amenaza. El cambio y la diversidad forman parte de la realidad de cualquier organización, también de las instituciones militares.

Ante la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad, la velocidad y la inestabilidad, del entorno operativo futuro, hay que adelantarse. Pero hay que hacerlo desde una perspectiva apreciativa, desde la oportunidad. Como la que nos brindan las personas que integran la llamada generación Z. Esos jóvenes, aparentemente irreverentes al principio de autoridad, que están irrumpiendo actualmente en todos los ámbitos de nuestra sociedad, y que ya han llegado a nuestra organización, para ser los soldados del presente y del futuro más inmediato.

Porque detrás de esa irreverencia que exhiben, hay personas que tienen mucho que decir, que quieren compartir los valores de la organización a la que pertenecen y sentir que su trabajo contribuye a mejorar el mundo. Jóvenes que no tienen miedo a equivocarse, que con un discurso argumental sólido y razonado, con valiosas opiniones y con la ayuda de jefes inspiradores serán capaces de gestionar mejor su brújula interior, siempre muy tecnológica, para crear, innovar y, en un futuro algo más lejano, liderar y dirigir la institución militar. Para que esta, con un lenguaje distinto sea capaz de conservar sus valores, sus verdades inmutables, y sirva de brújula de la sociedad española y de las nuevas generaciones, garantía de la defensa, la seguridad y el bienestar de todos los españoles.

Pero, ¿quiénes son estos jóvenes Z y que pueden aportar a las Fuerzas Armadas? Los jóvenes Z son los verdaderos nativos digitales, algo así como el *homo digitalis*, o la última especie en la teoría evolutiva (Victoria Toledo Vita, 2020), que están provocando una transformación radical de nuestra sociedad.

Nacidos a partir del 1993, en la globalización y en el cambio de milenio, tienen actualmente 28 años o menos, ocupan los primeros empleos militares de la jerarquía y están llamados a ser los

líderes del futuro. Son los primeros que han nacido, se han educado y se han relacionado desde muy temprano con el acceso libre y total a Internet, a la web y a todo el universo digital. Se trata de una generación caracterizada por el uso de las nuevas tecnologías y por la digitalización de las relaciones, de la información, del conocimiento y de la comunicación en general. Su campo de actuación trasciende las barreras geográficas y temporales, lo que marca y, en cierto modo, define su identidad.

Son dinámicos, emprendedores y autónomos, pioneros, audaces, resueltos y temerarios. Tienen asumido que estarán aprendiendo siempre, que la movilidad será una constante en sus vidas y que el enriquecimiento en esta aventura será extraordinario. Han nacido y crecido en la era de la incertidumbre y de las convicciones escasas, del cambio vertiginoso y de la inestabilidad. Han observado los errores de sus antecesores y tienen mayor sentido de la responsabilidad. No están cómodos con los jefes jerárquicos y busca líderes con los que conversar y compartir sus ideas. La ejemplaridad es uno de los valores más respetados para ellos y legitiman la autoridad de aquel que ha demostrado su maestría y su autenticidad.

Al contrario de lo que se piensa, no son seres solitarios con poco apego emocional, sino que siempre están en contacto con su grupo y alimentan el compañerismo a otro nivel. Se relacionan creando comunidades virtuales, con las que generan lazos fuertes. Su forma de enfrentar y resolver los problemas es, por tanto, colectiva. Al entender mejor la tecnología se dan cuenta de que pueden hacer las cosas de un modo diferente.

En un escenario geopolítico y de seguridad de rápido y continuo cambio, volátil, incierto, complejo, dinámico e inestable en el que resulta difícil el proceso de toma de decisiones, el joven de la generación Z se encuentra completamente mimetizado y adaptado. Es, por así decirlo, su hábitat natural.

Los espacios no físicos de las operaciones en los que tendrán que desenvolverse las unidades militares, especialmente el

***Los jóvenes de la generación Z
son ya el presente y el futuro
de la organización***



FUTER

ámbito cognitivo y el ciberespacial, caracterizados por la hiperconexión, la globalidad, el desarrollo tecnológico, las infraestructuras de redes y los sistemas de información y telecomunicaciones, no plantearán ningún problema para esta generación de jóvenes. La rápida evolución de las tecnologías no es una amenaza para ellos, al contrario, vendrá de su mano. Ellos serán los artífices de esa evolución, o revolución.

Son ya el presente y el futuro de la organización. Pero para aprovechar su talento, tenemos que hacer que nos entiendan, tenemos que hablarles en su lenguaje. Tenemos que repensar y redefinir algunos de nuestros valores y de nuestras prácticas.

Las Fuerzas Armadas españolas son una institución disciplinada, jerarquizada y unida, entregada al servicio de España, que se sustenta sobre unos valores fundamentales que se recogen en las reales ordenanzas y que se promueven, tanto desde la cultura escrita de la institución, como desde la práctica diaria de las unidades, que forja la personalidad militar de todos los componentes de los ejércitos y de la Armada.

Un análisis de contenido de documentos fundamentales para las Fuerzas Armadas realizado por el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra, a partir del Modelo de Valores Humanos de Schwartz y Bilsky (1987, 1990) mostró que en la cultura militar se promovían fundamentalmente valores colectivistas que enfatizaban la dependencia del individuo del endogrupo del que forma parte. Ejemplos de estos valores son el patriotismo, la disciplina, el honor, el compañerismo, la lealtad, el espíritu de sacrificio y la ejemplaridad.

Estos valores colectivistas son característicos de una cultura organizacional conservadora que busca la estabilidad, el respeto y la aceptación, que valora la tradición, la justicia, la solidaridad y

la tolerancia, y que se preocupa por el bienestar de los demás y el cuidado de la naturaleza.

A esta cultura organizacional, orientada hacia la búsqueda de control interno, es a donde llegan y en donde quieren desarrollarse los jóvenes Z, atraídos por esa vocación de servicio de las Fuerzas Armadas, compatible con sus valores trascendentes de justicia social, tolerancia y protección del medio ambiente y de todas las personas. Una organización de la que quieren ser parte activa, porque saben que tienen algo bueno que aportar y en la que esperan encontrar el orden y control que a veces necesitan.

Sin embargo, los límites de estos valores dificultarán a estos jóvenes Z dar rienda suelta a su creatividad, a su iniciativa, a su espíritu crítico y su necesidad de innovar. Características que deberán tener las unidades militares para conseguir la agilidad que la organización necesita para adaptarse al incierto, complejo, asimétrico y cooperativo entorno operativo del año 2035. Por ello, para atraer, retener y desarrollar este talento Z es necesario repensar y, junto con nuestras verdades eternas, potenciar valores individualistas como la valentía, la iniciativa, la decisión o la confianza en sí mismo. Pero, ¿estamos preparados para confiar y ceder la iniciativa a estos jóvenes?

Para retener el talento joven es importante poner en valor su creatividad y sus ganas de innovar, adaptar la institución al trabajo colaborativo de equipos en red y a las comunidades *online*, gestionar su escepticismo a las normas y a las jerarquías, favorecer el desarrollo profesional basado en la autoformación y en el aprendizaje continuo.

¿Y después qué? Después vendrán los jóvenes de la generación *Alpha*, hiperconectados, independientes, visuales, tecnológicos y diversos. Pero este será ya un problema de la generación Z.