



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

**El valor estratégico de la formación intercultural en el
ámbito militar español.**

Estudiante: Iciar Prieto Leongentis

Director/a: Almudena González del Valle y Birgit Strotmann

Madrid, Abril 2023

ÍNDICE

I. Introducción

- Contextualización del problema
- Justificación de la relevancia del tema
- Objetivos del trabajo

II. Marco teórico

- Competencia intercultural: definición y características

III. Metodología

III. Análisis y resultados

- Aplicación de la competencia intercultural en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos y España.
- Análisis de datos obtenidos a través de las entrevistas
- Discusión de hallazgos
- Desafíos y barreras en la competencia intercultural en el ámbito militar

V. Conclusiones

VI. Bibliografía

VII. Anexos

Capítulo I. Introducción

i. Finalidad y motivos

El siglo XXI ha sido testigo de una de las mayores revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia. Esta revolución ha alterado el *modus operandi* del paradigma internacional, ejerciendo un impacto significativo en numerosas partes del mundo. El mundo evoluciona hacia una aldea global sin límites, donde la comunicación fluye libremente y cada rincón del orbe repercute en la totalidad del planeta, configurando una comunidad global interconectada e interdependiente (Appadurai, 1996).

A pesar de la rápida adaptación a la nueva era tecnológica en ámbitos como la educación o el comercio, todavía se subestima la importancia de la competencia intercultural en una realidad globalizada. En el ámbito militar se ha observado una evolución estratégica a lo largo de la historia impulsada por la introducción de nuevas tecnologías y sin embargo, el factor intercultural ha sido obviado hasta hace relativamente poco tiempo. Durante la Revolución de los Asuntos Militares en 1980, aún se mantenía el modelo clásico de guerra basado en la preponderancia de la tecnología, en el cual el enemigo era percibido simplemente como un blanco al que se debía identificar y exterminar (Martín, 2012). Fue en las operaciones en Irak y Afganistán donde este enfoque demostró ser inútil e incompleto y se planteó la necesidad de adoptar un nuevo encuadre que girara en torno a la cuestión humana donde el objetivo consistiría en interaccionar efectivamente con la población. Los ejércitos han sido históricamente y siguen siendo completamente dependientes de las armas disponibles en cada momento. La disposición táctica, los criterios organizativos y el entrenamiento siempre han girado en torno a los sistemas de armas existentes (Hueso, 2012). En lugar de adoptar nuevos modelos basados en la diversidad cultural de las misiones, se sigue actuando según los antiguos moldes, enfocados en identificar y exterminar al enemigo sin más miramiento, e ignorando así otros métodos que pongan el factor humano en el centro, en el que se estudien las diferencias culturales existentes y la necesidad de desarrollar competencias para afrontarlas.

Tomando como ejemplo el mencionado caso de Afganistán y la involucración del ejército estadounidense en este, Dolan y Marin (2015) afirmaron, en base a un informe del Departamento de Estado de EE.UU. (2010) que «la falta de conocimientos en lenguas y culturas extranjeras cuesta a Estados Unidos cerca de cincuenta mil millones de dólares al año y además,

continúan pagando el precio por las consecuencias de lo sucedido en Iraq y Afganistán (p. 61)». El desastre de Afganistán fue ocasionado por diversos factores políticos y organizativos, siendo uno ellos, la falta de competencia intercultural empleada (McManus, 2012). La intervención militar en el país fue duramente criticada por la falta de comprensión e ignorancia de la cultura y las dinámicas políticas afganas, lo que derivó en una serie de errores estratégicos y tácticos. La falta de conocimiento de idiomas y de las culturas locales limitó en igual manera la capacidad de las tropas estadounidenses para establecer relaciones efectivas con la población local y generar un vínculo de confianza para lograr la cooperación de la población civil en la lucha contra los insurgentes. Esta carencia de competencia intercultural obstaculizó en gran medida operaciones de reconstrucción y desarrollo en la zona. La incapacidad que se mostró para entender las necesidades y desafíos de la sociedad afgana ha llevado a aplicar a menudo un enfoque miope y centrado en las prioridades estadounidenses en lugar de las demandas del pueblo afgano (Suárez-Llanos, 2016).

En la misma línea, las operaciones militares llevadas a cabo en Afganistán, Irak, Kosovo y Líbano son un ejemplo de conflictos que han implicado a una diversidad de fuerzas militares, entre ellas las Fuerzas Armadas españolas, en una compleja trama internacional de actores involucrados. Tras indagar en el testimonio del militar español Emilio López Ruiz, plasmado en su tesis doctoral (2021), se observa cómo la falta de preparación en educación intercultural constituyó un impedimento para llevar a cabo con éxito una importante misión de cooperación con el ejército afgano. Esta revelación plantea interrogantes sobre si las Fuerzas Armadas españolas han asignado la debida importancia a la competencia intercultural como factor estratégico en el ámbito militar, y si han implementado una formación específica para su desarrollo.

ii. Justificación de la relevancia del tema

Como se ha expresado previamente, uno de los impactos de la globalización puede verse reflejado en los conflictos internacionales o interestatales que continúan emergiendo en numerosas partes del globo, consecuencia — directa o indirecta — de los cambios que se han producido en las estructuras de poder que regían previamente en el constructo internacional. Y, si bien ha habido un aumento en cuanto a la cooperación global en torno a los desafíos globales, se ha incrementado en igual medida la competencia y los conflictos entre estados. Del mismo modo, la globalización ha modificado considerablemente la naturaleza de los conflictos

militares. El aumento de conectividad ha aumentado las amenazas y riesgos. Una mayor interconexión implica mayores peligros y una gran parte de estos han adoptado la forma de conflictos desiguales o asimétricos que surgen por cuestiones identitarias en vez de por motivos geopolíticos, precursores de las guerras tradicionales (Durán y Ávalos, 2013). Estos nuevos tipos de desafíos han obligado a los gobiernos y actores internacionales a desarrollar nuevos métodos para poder resolver eficazmente dichas disputas en un mundo cada vez más conectado. Por otro lado, a raíz de la creciente interconexión entre estados y sociedades, los actores internacionales se han visto mayormente implicados en estos conflictos, participando tanto en la prevención como en la disolución de estos (Hagen, 2022).

La globalización une y divide al mismo tiempo, y lo que separa al mundo también lo junta. El concepto «cultura» ha dejado de ser un término autosuficiente, siendo complementado por nociones más complejas de «multiculturalidad», «transculturalidad» o «interculturalidad». En consecuencia, el mundo se ha diversificado aún más, observándose cómo estados y naciones que antes tenían claras limitaciones geográficas ahora se abren ante diferentes culturas e interactúan, preservando, renovando o desarrollando su propia identidad cultural. De igual manera, la organización militar también se ha expandido. Hoy en día hablamos de operaciones multinacionales, colaboración entre países, cooperación entre ejércitos, interoperabilidad, etc. Existen misiones de la OTAN y de la ONU, llevadas a cabo por un ejército global de soldados, cuya universalidad no reside sólo en sus capacidades como guerreros polivalentes, sino en la propia naturaleza de sus conocimientos, competencias y habilidades interculturales. La realización de misiones multinacionales, en las que la cooperación se basa principalmente en la diversidad, presupone la creación de fuerzas conjuntas compuestas por estructuras militares cuyos individuos pertenecen a diferentes naciones, por lo que tienen una lengua y cultura diferentes y, lo que es más importante, diferentes percepciones, actitudes y creencias relativas a la organización militar y a la profesión militar (Dragomir, 2016).

Por tanto, en el intento por parte de las sociedades y de los actores internacionales de adaptarse a las condiciones impuestas por el progresivo mecanismo de la globalización, el fenómeno de la interculturalidad — la presencia e interacción de diversas culturas (Oberg, 1960) — se ha convertido en indispensable para llevar a cabo cualquier tipo de acción, sea esta de la índole que sea. De hecho, y en la misma línea, el multiculturalismo — definido como la presencia intrínseca de diversidad cultural en la sociedad humana (UNESCO, 2006) — es considerado como una de las tendencias más relevantes en las relaciones internacionales,

convirtiéndose en un desafío para todo aquel que participe en asuntos de carácter global. Esta tendencia afecta de igual manera a las operaciones militares. En la realidad actual, las fuerzas militares tienen que operar en entornos culturalmente heterogéneos en un intento de combatir amenazas de naturaleza transnacional que muchas veces no son militares (Brudnicka, 2015).

Ante este paradigma, se generan situaciones de carácter intercultural debido al contacto entre los militares desplegados y la población local. En este contexto, se dará un encuentro entre diferentes culturas en el que muy probablemente se desarrollará un sentimiento de dominancia de una cultura frente a la otra (López, 2021). Por parte de la población local esta percepción de superioridad se generará debido a que se encuentran en su territorio natural, el cual conocen y dominan, y por tanto, se consideran mejor capacitados para resolver el desafío que se ha desarrollado en su terreno. En cuanto a los militares desplegados, su actitud dominante emana de la percepción de que su actuación es indispensable para la resolución del conflicto y de la superioridad inherente a ellos por haber nacido en países desarrollados y estables (Wertheimer, 2017).

Comprender a las personas, ya sea «conocer al otro» o «conocerse a uno mismo», no es el tipo de tarea sencilla con la que están familiarizados los instructores y líderes militares. De hecho, a menudo se intenta evitar el problema y se buscan soluciones tecnológicas para resolver problemas humanos. Sin embargo, este planteamiento arrastra su correspondiente debilidad a la hora de enfrentarse a problemas que no pueden resolverse mediante la tecnología. Aunque la asumida teoría de la guerra hace hincapié en que la dimensión humana de la guerra es el elemento más crítico, a menudo no se tiene suficientemente en cuenta en términos de adiestramiento y planificación militar. En el núcleo de la comprensión de las personas está la cultura, un concepto que es a la vez útil y ambiguo. Para superar la inherente aversión natural a la ambigüedad y la incertidumbre, debemos aceptar que se requiere un esfuerzo deliberado y persistente para desarrollar determinadas competencias en el arte de comprender a las personas a través de la cultura (Fosher et al., 2017).

En este contexto, se plantea como inevitable el desarrollo y la aplicación de competencias interculturales por parte de los militares desplegados en el exterior. Una correcta implementación de estas competencias en el ejercicio militar en el extranjero constituiría un elemento relevante y condicionante en la consecución de los objetivos y el éxito de la misión (López, 2021). De manera contraria, si no se ejerciesen de manera eficiente y adecuada, el

cumplimiento de la misión podría verse afectado negativamente, pudiendo derivar en el fracaso parcial o completo de esta.

La puesta en práctica de las competencias interculturales y la comprensión cultural en sí afectan a las diferentes dimensiones que integran las operaciones militares en territorios extranjeros (López, 2021). Podemos distinguir cuatro situaciones en las que el adecuado conocimiento y la consiguiente puesta en práctica de estas habilidades interculturales llevarán a los militares a sortear los distintos desafíos con los que se van a encontrar de manera inevitable (Abbe, 2008).

En primer lugar, en la circunstancia - de indudable esencia militar - en la que se produce un enfrentamiento contra un adversario de una cultura distinta a la propia del ejército, el conocimiento intercultural resultará clave para predecir y entender la forma de actuar del contrincante. Descifrar y entender las acciones del enemigo por adelantado permitiría diseñar una respuesta más eficaz y que generase menos daños (Abbe, 2008).

La segunda situación se plantea en el propio seno de los ejércitos, pues ya de por sí su composición es culturalmente heterogénea. Algunas de estas habilidades son pertinentes en situaciones en las que puede surgir cualquier percepción de diferencia, que, aunque pueda ser de naturaleza cultural, también pueden implicar otras diferencias tales como la raza o el sexo. Para superar las barreras que se generan como consecuencia de estas percepciones de diferencia, es de gran utilidad encontrar elementos de una identidad compartida o de grupo. La capacidad de mirar más allá de las diferencias que haya en cuanto a raza, género o cultura y de encontrar objetivos y puntos en común fomenta y facilita la colaboración y el trabajo en equipo, así como las relaciones intergrupales positivas. El desarrollo de estas aptitudes contribuirá a que las acciones llevadas a cabo por un grupo militar sean más efectivas y eficientes ya que derivarán de una actitud de aceptación, comprensión y comunidad del propio equipo ejecutor (Abbe, 2008). Dada la situación en la que los soldados tengan que operar en un entorno conjunto con distintas unidades de la armada, todas sustancialmente diferentes entre sí, será necesario un buen conocimiento sobre cómo trabajar de manera conjunta y cómo emplear los recursos de otros organismos con culturas organizativas distintas a las propias (Sams, 2014).

Por otro lado, pero en la misma línea y refiriéndonos al comportamiento individual de los militares desplegados, se ha de tener en cuenta que, aunque hayan recibido cierta información sobre el territorio donde van a operar, continúa siendo un terreno hostil y desconocido en el que se enfrentarán a situaciones completamente inesperadas y alejadas de sus expectativas. En este contexto, si no disponen de las herramientas interculturales necesarias para hacer frente a los desafíos que puedan surgir como resultado de una inadecuada comprensión cultural, desarrollarán sentimientos de frustración que afectarán negativamente a su trabajo (Sams, 2014). A estos factores, hay que sumarle el impacto que ejercen las experiencias de misiones pasadas que, sin duda, influirán en gran medida sus habilidades interculturales en futuras operaciones. El efecto de estas experiencias se acentúa cuando los militares se ven expuestos a circunstancias negativas o traumáticas (Gallus y Klafehn, 2014). Por tanto, para garantizar un buen rendimiento por parte de los soldados y un grado más profundo de comprensión del entorno operativo, es crucial un óptimo desarrollo y una aplicación conveniente de las aptitudes interculturales.

Por último pero no menos importante, debido a los - anteriormente mencionados - cambios que se han dado en la naturaleza de las operaciones militares, hoy en día el objeto de los despliegues militares no consiste exclusivamente en un enfrentamiento bélico sino que una gran parte de las operaciones en el exterior se deben a motivos de cooperación, apoyo a la población, misiones de paz, o colaboración con las fuerzas de seguridad del país anfitrión (Abbe, 2008). La formación intercultural contribuirá a una mejor comprensión y coordinación entre las fuerzas de distintos países, mejorando el rendimiento personal y profesional y la eficacia de las operaciones. Cabe destacar de igual modo la importancia que tiene en este tipo de operaciones la población local. La construcción de relaciones positivas y respetuosas culturalmente con las comunidades locales contribuirá al éxito de la misión ya que pueden constituir una fuente de información muy valiosa que ayudará a los agentes a tener una visión analítica más amplia sobre el entorno y los desafíos que este presenta. Así mismo, estas relaciones reforzarán la seguridad de los militares evitando conflictos e insurgencias y reducirán el riesgo de violencia. Aunque la productividad laboral constituye el principal factor de interés en cuanto a la realización de misiones, la adaptación personal e interpersonal se consideran igualmente importantes debido a sus implicaciones a largo plazo. En concreto, las relaciones interpersonales son igual de relevantes para establecer y mantener relaciones que puedan tener una importancia operativa o estratégica a largo plazo (Abbe, 2008).

Para concluir, se puede afirmar que el actual escenario geopolítico en el ámbito militar está definido por la participación de los ejércitos en operaciones militares globales en todo el mundo. Las diferencias culturales son causa de relaciones tensas, especialmente con la población local lo que conlleva a una menor eficacia en las misiones (Abbe 2008; Mackenzie 2014; Rassmussen y Sieck 2012; Selmesky 2007; Wunderle 2006). Las lecciones aprendidas en misiones en Irak o Afganistán han llevado a los ejércitos de todo el mundo a adoptar un enfoque más gentil hacia la cultura (Jager 2007), lo que en muchos sentidos sugiere que el éxito de una misión depende en gran medida de la capacidad de comunicarse con personas, organizaciones o ejércitos extranjeros. Este enfoque puede apreciarse en el discurso del presidente Obama de 2009, en el que afirmaba que «en el siglo XXI, la fuerza militar se medirá no sólo por las armas que lleven nuestras tropas, sino por los idiomas que hablen y las culturas que comprendan». De acuerdo con este punto de vista, se puede aseverar que, en el ámbito militar, la necesidad de evitar la ofensa y el conflicto culturales no sólo afecta a las relaciones entre civiles y militares en el contexto de las misiones, sino también a las relaciones de los miembros dentro de las coaliciones, cada vez más caracterizadas por su diversidad lingüística y cultural (Montesinos, 2017).

Así mismo, se puede establecer que el personal militar utiliza las capacidades culturales en toda la gama de operaciones militares. La forma más obvia en la que aplican estas aptitudes es a la hora de relacionarse con otros socios militares o con poblaciones extranjeras, así como en la planificación de misiones para anticipar y analizar la manera en la que los patrones culturales (de una población local o adversaria) se cruzarán con las operaciones y los efectos de las operaciones. Menos obvio es el valor de estas capacidades en las interacciones cotidianas con otras personas, en los patrones de la cultura organizativa en operaciones conjuntas, o en las interacciones con otros organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. En cada tipo de actividad, el personal militar tiene que estar mentalmente preparado para entender la forma de ser y de actuar de las otras personas implicadas o afectadas por la actividad. Esta preparación no sólo sirve para que las interacciones se desarrollen sin problemas, también ayuda a comprender los factores contextuales que pueden afectar a su misión y a prever las consecuencias futuras de sus acciones (Fosher et al., 2017).

iii. Objetivos e hipótesis

El principal cometido de este trabajo consiste en evaluar parte de la formación intercultural actual en las Fuerzas Armadas Españolas para analizar los beneficios derivados de dicha formación y exponer en igual manera sus limitaciones. La principal hipótesis sobre la que se sustenta este trabajo es la afirmación de que una buena formación intercultural – tanto práctica como teórica y multifacética – resultará en un mejor rendimiento de los militares desplegados en países extranjeros que se vean envueltos por un entorno multicultural y desconocido y por tanto, la competencia intercultural supondrá un factor contribuyente al éxito de la misión.

Para valorar la utilidad de la formación intercultural actual del ejército español y detectar sus defectos, se han de plantear primero distintos objetivos específicos que logren dar respuesta a algunas de las preguntas sobre las que pivota este trabajo.

- i) Analizar la forma en que se enseña y aplica la competencia intercultural en el ámbito militar español actualmente.
- ii) Comparar la instrucción intercultural española con la estadounidense para conocer las fortalezas y debilidades de la formación española en comparación con la estadounidense.
- iii) Evaluar los desafíos y barreras existentes para la enseñanza y aplicación efectiva de la competencia intercultural en el ámbito militar español.
- iv) Proponer estrategias y modelos para mejorar la competencia intercultural en el ámbito militar español y ofrecer recomendaciones específicas para la enseñanza y aplicación de la competencia intercultural en el ámbito militar español.
- v) Contribuir al debate sobre la importancia de la competencia intercultural en el ámbito militar español y su papel como componente estratégico en la seguridad nacional.

Esta propuesta que recoge los distintos objetivos que se quieren obtener deriva de determinadas preguntas que surgen en el planteamiento de este trabajo. ¿Es consciente el ejército español de la importancia de la competencia intercultural como factor de desempeño en misiones en el exterior? Y si es así, ¿hasta qué punto? ¿Perciben las Fuerzas Armadas el desarrollo de competencias interculturales como un elemento que contribuye no solo al rendimiento laboral si no al desarrollo personal e individual? ¿Cuáles son las prácticas actuales de enseñanza y aplicación en el ámbito militar español? ¿Se instruye de una manera multifacética o solo se tratan determinados aspectos que se perciben como los más relevantes? ¿Qué diferencias se pueden encontrar con relación a los métodos empleados en la enseñanza intercultural del ejército español con respecto a la estadounidense? ¿Cuáles son los desafíos y barreras más significativos que existen para la enseñanza y aplicación efectiva de la competencia intercultural en el ámbito militar español? ¿Qué beneficios derivan de la instrucción intercultural impartida?

Capítulo 2. Marco teórico.

i. Competencia intercultural: definición y características

El campo de la comunicación intercultural es relativamente joven, pero cuenta con una abundante y variada producción académica que analiza las nociones de interculturalidad y multiculturalidad desde distintas perspectivas y aplicaciones. Antes de la creación de la primera asociación intercultural, la *Society for Intercultural Education, Training and Research* (SIETAR International), se creía que para realizar misiones en el exterior era necesario tener un funcionamiento efectivo en la cultura del país extranjero. Sin embargo, pronto se evidenció que esta concepción se basaba únicamente en la opinión de personas ajenas a dicha cultura, excluyendo el juicio de la población local sobre la actividad llevada a cabo, el cuál es determinante a la hora de operar eficazmente. Por lo tanto, el verdadero reto al que se enfrentan los agentes extranjeros es el de adentrarse en la visión de la cultura anfitriona y comprender el mundo desde su perspectiva. Para abordar este desafío, es necesario trascender el paradigma nativo individual y reconocer cómo la forma de entender el mundo de cada individuo puede ser el mayor impedimento para adoptar otros puntos de vista (Fantini, 2020).

Los estudios realizados sobre el desarrollo y la aplicación de competencias interculturales se han dirigido mayoritariamente al ámbito migratorio, pero a raíz del creciente impacto que ha ejercido la globalización en otros campos, la producción académica se ha focalizado en ámbitos como el diplomático, el empresarial o el militar, en los que se ha expuesto la necesidad del empleo de la comunicación y competencia intercultural (López, 2021). En todos ellos se llega a la afirmación de que el ejercicio adecuado de aptitudes interculturales constituirá un factor facilitador del encuentro intercultural, considerando la competencia intercultural como un instrumento para llevar a cabo una determinada actividad de una manera efectiva y eficaz (Bakirli, 2020).

La variedad de áreas en las que se puede analizar la aplicación de competencias interculturales es extensa. Sin embargo, el presente trabajo se centra en el ámbito militar. En concreto, en situaciones en las que personal militar despliega a países extranjeros para realizar cometidos propios de su profesión y en los que tienen que establecer contacto con la cultura local.

Antes de navegar por la literatura existente sobre el desarrollo de las competencias interculturales en el contexto militar, cabe esclarecer determinados conceptos clave sobre los que pivota el presente trabajo. En primer lugar, el término «cultura» puede definirse, según Herbig como;

La suma de un modo de vida, incluyendo un determinado comportamiento, creencias, valores, un idioma y prácticas de vida compartidos por los miembros de una sociedad. Consiste en reglas explícitas e implícitas a través de las cuales se interpreta la experiencia. (Herbig, 1998)

En 2019, esta definición se ve ampliada, añadiendo que este sistema cultural se transmite de generación en generación y se ha de tener en cuenta que las personas que lo integran poseen la capacidad de influir y evolucionar de manera continua en la sociedad en la que habitan (Del Socorro, 2019).

Otro de los términos concernientes es el de la «multiculturalidad», referida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2006), como la diversidad cultural inherente a la sociedad humana. Mientras que la multiculturalidad

establece la coexistencia de distintas culturas, la interculturalidad se puede interpretar como la interacción entre estas (Oberg, 1960). El nivel de distinción que existe en las culturas implicadas en la situación intercultural influye en el desarrollo de esta, poniendo a prueba los valores de los participantes y sus comportamientos, lo que puede derivar en un conflicto intercultural (Saso et al., 2017). Esto puede suceder debido a que las personas, al encontrarse en un entorno desconocido, emplean mucho tiempo en intentar descifrar y entender el contexto cultural en el que se encuentran y consecuentemente, pierden la habilidad de predecir y resolver determinados acontecimientos, lo que puede derivar en una experiencia traumática o conflictiva que les hace concebir la cultura local con desconfianza y rechazo (Dietz, 2017). Por tanto, es necesaria una formación continua que otorgue competencia intercultural, la cual, según Perrenoud (2004), consiste en la facultad de congregar un cúmulo de recursos, tanto teóricos como aplicativos (actitudes, habilidades, operaciones mentales complejas, etc), para solventar de manera eficaz distintas situaciones marcadas por contextos culturales ajenos y desconocidos que se les presentarán inevitablemente en el ejercicio de sus funciones.

En cuanto al concepto de «competencia intercultural», - denominado Cross Cultural Competence («CCC») o Intercultural Communicative Competence («ICC») en inglés, según Byram (1997) - a pesar de la dificultad de llegar a un consenso en cuanto a su terminología, Deardoff proporciona una definición de este término que explica la competencia intercultural como «la habilidad de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes específicas que conduzcan a comportamientos y comunicaciones visibles que sean efectivos y apropiados en las interacciones interculturales» (2006). Además, distingue tres elementos que integran y conforman la idea de competencia intercultural; conocimiento, habilidades o destrezas y actitudes. El conocimiento está constituido por elementos como la conciencia de la identidad cultural propia, el conocimiento específico de la cultura, la conciencia sociolingüística y la comprensión de cuestiones y tendencias globales. En cuanto a las destrezas, la escucha, la observación y una evaluación basada en la paciencia y la perseverancia llevarán a una comprensión del mundo desde otra perspectiva a parte de la nuestra. Por último, las actitudes necesarias para adquirir la competencia intercultural comprenden el respeto (valorar otras culturas), apertura a nuevas experiencias y perspectivas culturales (sin prejuizar), curiosidad en cuanto a contemplar las diferencias existentes como oportunidades de aprendizaje y descubrimiento en cuanto a tener tolerancia ante la adversidad (Deardoff, 2006).

Siguiendo con el modelo de Deardoff (2011), la autora establece que el desarrollo de competencias interculturales es un proceso continuo por lo que es importante que se brinden oportunidades a los individuos para reflexionar y evaluar el desarrollo de su propia competencia intercultural con el tiempo. De hecho, la capacidad de pensamiento crítico desempeña un papel crucial a la hora de adquirir y evaluar conocimientos. Esto significa que la propia evaluación del pensamiento crítico podría servir como un instrumento para medir la competencia intercultural. Por otro lado, las actitudes, particularmente el respeto (que se manifiesta de diversas formas en las culturas), la apertura y la curiosidad, sirven como base de este modelo y tienen un impacto en todos los demás aspectos de la competencia intercultural.

Así mismo, el análisis de las perspectivas globales y la capacidad de comprender otras visiones del mundo también se convierte en una pieza clave. Un conocimiento cultural profundo implica una comprensión más holística y contextualizada de una cultura, incluyendo los contextos históricos, políticos y sociales. Por lo tanto, cualquier valoración con respecto al conocimiento específico de una cultura debe ir más allá del conocimiento convencional superficial basado en la alimentación, los saludos o las costumbres. Además, es importante establecer que el conocimiento por sí solo no es suficiente para el desarrollo de la competencia intercultural; como señala Bok (2006), sino que es necesario desarrollar habilidades para pensar de manera intercultural. De hecho, como bien expresan Gidro (2010) e Higuera y Lozano (2016), para llevar a cabo una comunicación intercultural efectiva, se tiene que partir desde una concepción y asimilación de lo que implica y en lo que consiste la cultura propia, ya que no se trata únicamente de interactuar con otras culturas si no de repensar la propia. Así, el individuo será consciente del punto de vista etnocentrista desde el que actúa al creer su cultura superior a las demás. Aquí se podría identificar un cuarto elemento en el modelo de competencia intercultural que comprende una amplia gama de aspectos desde características personales del individuo hasta experiencias pasadas, valores y formas de trabajo que influyen considerablemente en la actuación que se ejerza en un ambiente intercultural. Por ejemplo, la disposición y motivación personal de un individuo a la hora de establecer vínculos con personas de otras culturas es un componente necesario y muy relevante para que se dé una interacción intercultural efectiva (Caligiuri et al., 2011).

En un contexto particularmente militar, Abbe et al. (2007) expone un modelo de los elementos de la competencia intercultural diseñado para el Ejército de Tierra norteamericano, integrado por los tres componentes expuestos por Deardoff – conocimiento, aptitudes y

actitudes – a los que les suma aspectos relacionados con el afecto y la motivación. El modelo es denominado como KSA Model por sus siglas en inglés (knowledge, skills and abilities).

En base a lo anteriormente expuesto, se puede llegar a la deducción de que la competencia intercultural se erige a partir de la percepción individual de la persona resultante de sus valores, creencias y actitudes, definidos en gran parte por la sociedad y cultura a la que pertenece. Dicha percepción será el punto de partida de actuación de la persona en una situación multicultural y determinarán gran parte de esta. Sin embargo, mediante una formación adecuada, su comportamiento y actitud pueden cambiar (Chiu y Shi, 2019). Por tanto, se puede establecer que la noción de competencia intercultural está conformada por dos grandes agrupaciones; una personal y otra de carácter formativo. Así, a la hora de analizar y desarrollar esta noción, se tendrá que adoptar un enfoque multidimensional, trabajando con las dos esferas mencionadas. La combinación de ambas derivará en una determinada forma de estar y actuar del individuo en un contexto multicultural (López, 2021). Se puede concluir por tanto que el término de «competencia intercultural» es de utilidad en cuanto a su adquisición y aplicación. Es decir, la forma en la que una persona emplee habilidades interculturales cuando se encuentre en un entorno cultural antagónico y diverso para reducir la incertidumbre que éste presenta y evite, simultáneamente, malentendidos comunicativos derivados de una falta de adaptación que entorpezcan la relación profesional o social (López, 2021).

Capítulo III. Metodología.

La metodología empleada en este trabajo es de naturaleza mixta ya que incluye tanto una estrategia de investigación documental como una técnica específica para la recopilación de datos, en este caso, la entrevista (Creswell, 2015).

En cuanto a la estrategia de investigación, esta se llevará a cabo desde un enfoque cualitativo. Dado que este tipo de enfoque se centra en la exploración y el análisis en profundidad de determinados sucesos, permite a su vez obtener información detallada sobre las experiencias y la literatura existente en el ámbito militar en relación con la competencia intercultural. La revisión bibliográfica facilita la construcción de los cimientos teóricos sobre los que se erige el presente trabajo así como el análisis de parte de la producción académica existente relativa a la aplicación de la competencia intercultural en el ámbito militar, no solo en España, si no en otros países, como en Estados Unidos.

Con respecto a la técnica de recopilación de datos, la entrevista es un instrumento adecuado y efectivo que ofrece información proveniente de la experiencia y el conocimiento personal y que puede aportar un valor subjetivo y más humano cuando se combina con la revisión objetiva de la literatura relevante. Se realizarán dos entrevistas semiestructuradas a dos militares del ejército español con experiencia internacional , ya que este tipo de entrevista permite tener un guión de preguntas y temas a tratar, pero también dará espacio a los entrevistados para expresar sus experiencias y opiniones de manera abierta y espontánea (Creswell et al., 2007).

En cuanto al proceso de selección de participantes, se llevará a cabo un muestreo intencional, ya que aquellos militares que tengan experiencia en misiones internacionales o que se hayan especializado en cooperación y defensa internacional pueden aportar información relevante en relación con la competencia intercultural en el ámbito militar español. Para garantizar la ética en la investigación y la protección de los derechos de los entrevistados, se informó detalladamente a cada uno de ellos acerca del proyecto, sus objetivos y las implicaciones de su participación en las entrevistas. Se les explicó que su participación era voluntaria, que sus respuestas serían utilizadas exclusivamente para fines académicos y que se respetaría su anonimato y confidencialidad en todo momento, empleando pseudónimos en lugar de sus nombres reales en cualquier publicación derivada de la investigación. Los entrevistados fueron debidamente informados acerca de sus derechos como participantes en la investigación y se les ofreció la oportunidad de hacer preguntas y expresar cualquier preocupación antes de otorgar su consentimiento informado para participar en las entrevistas.

Se contrastarán los datos obtenidos de la literatura con los temas emergentes de las entrevistas. La combinación de estas dos técnicas metodológicas proporcionará información tanto objetiva y académica extraída de literatura académica como de carácter subjetivo y basada en experiencias y percepciones personales de militares.

Capítulo IV. Análisis

i. Aplicación de la «competencia intercultural» en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos y España.

La importancia de la sensibilización cultural en la aplicación de la ciencia militar ha sido reconocida durante miles de años. Académicos desde Sun Tzu en el siglo 6 a.C. hasta Clausewitz a comienzos del siglo XIX confirmaron que un fuerte dominio y conocimiento sobre los valores, las creencias y las actitudes del adversario suponían un ingrediente crucial en la receta que llevaría a la victoria en el campo de batalla (Sun Tzu et Griffith, 2007). De hecho, a lo largo de la historia, los militares han acudido a sus centros de inteligencia buscando asistencia y consejo a la hora de planificar a nivel táctico, operacional y estratégico (Mackenzie y Miller, 2017).

Lecciones extraídas de operaciones recientes y en curso reflejan el consenso de que la cultura es importante; el desafío ahora radica en determinar cómo la capacitación y educación pueden equipar de una mejor forma a líderes y soldados con los conocimientos y habilidades necesarias. Uno de los posibles modelos aplicables a la institución militar en cuanto al adiestramiento intercultural podría radicar en tres componentes interrelacionados, que incluyen el conocimiento de la región o cultura específica, la competencia en el idioma hablado en dicha cultura y el desarrollo de habilidades generales que apoyan la adaptación en cualquier entorno transcultural (Abbe, 2008).

Para un óptimo análisis sobre la aplicación de la competencia intercultural en el seno del ejército español cabe tomar como referencia las fuerzas armadas de Estados Unidos, donde se origina el planteamiento de implementar una formación que tome como factor determinante la competencia intercultural. Además, es menester aclarar que existe una mayor producción académica basada en este país debido a las recientes intervenciones en Iraq y Afganistán en contraste con la escasa literatura disponible sobre el ejército español (López, 2021).

ii. Modelos interculturales aplicados en el ejército estadounidense.

En los años posteriores a los ataques del 11 de septiembre y en los conflictos subsiguientes en Afganistán e Irak, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos ha comenzado a implementar numerosos programas y políticas destinados a preparar al personal militar para operar en culturas extranjeras. Los vínculos entre el personal militar estadounidense y las comunidades locales de los territorios donde operan son una preocupación constante para los líderes de defensa. En diversas ocasiones, dichas relaciones han sufrido

momentos de tensión como por ejemplo en el incidente sufrido en España en la década de 1960 cuando algunos marineros estadounidenses animaron al toro en una corrida de toros en España, lo que generó malestar en la comunidad local y las autoridades españolas. Ello derivó en la prohibición - por parte de las autoridades españolas - de la entrada de buques de guerra estadounidenses a los puertos españoles durante un periodo de tiempo (Mapes, 1967). A parte de las relaciones con las poblaciones locales, las interacciones interculturales han constituido un factor integral en las operaciones militares en cuanto a formar y asesorar a fuerzas locales, por ejemplo. De facto, Estados Unidos ha proporcionado asesoramiento militar desde el sudeste asiático hasta América Central. Sin embargo, resulta sorprendente que el ejército americano no contase con programas sobre los que apoyarse cuando surgió la necesidad de preparar a las tropas para las situaciones de contrainsurgencia en Iraq y Afganistán propiciadas por los ataques del 11 de septiembre (Abbe and Gouge, 2012). Y lo que lo hace más llamativo todavía es el hecho de que se ignoró lo sucedido y aprendido en la Guerra de Vietnam, donde la conciencia cultural constituyó una táctica y estrategia crucial para llevar a cabo operaciones de contrainsurgencia en el territorio. Solo después de los atentados perpetrados en territorio estadounidense, se recurrió a las recopilaciones en materia intercultural de la guerra de Vietnam. Se realizaron encuestas acerca de las actitudes y experiencias de los marines con la población anfitriona en Vietnam y Japón, lo que permitió identificar información cultural de gran importancia (Abbe and Gouge, 2012).

En este contexto, se evidenció la indispensabilidad de poseer habilidades lingüísticas y conciencia cultural, ambas cualidades necesarias para el éxito de los líderes militares, sobre todo en misiones de estabilización y apoyo. Es por ello, que la aplicabilidad del modelo de competencia cultural en estas situaciones se ha reconocido y aceptado de manera transversal en el ejército americano, incluyéndose en la doctrina militar y en numerosos informes elaborados por militares (Abbe, 2008). De hecho y como resultado de estos sucesos, se llevó a cabo una investigación denominada «The Cultural Understanding and Language Proficiency (CULP)», requerida por la Unidad Doctrinal y de Entrenamiento de la Armada Estadounidense, con el objetivo de proporcionar evidencia científica al propósito de mejorar e integrar una formación lingüística y cultural en el seno militar. Este análisis se centraba en tres objetivos principales; identificar el grado de conocimiento cultural e identitario ostentado por los líderes militares, distinguir distintas medidas e indicadores que logren identificar un rendimiento efectivo en contextos multiculturales y finalmente, determinar en qué medida el dominio del idioma local contribuye a una efectiva experiencia intercultural (Abbe, 2008).

Los resultados obtenidos en la investigación reafirmaron el importante papel que juegan las habilidades culturales en contextos multiculturales de índole militar. En lo relevante al entrenamiento intercultural, se llegó a la conclusión de que la formación intercultural debe dar prioridad a un conocimiento general de las distintas culturas y debe de haber un adiestramiento basado en el desarrollo de habilidades que permitan a los líderes y soldados aprender y adaptarse a entornos culturales desconocidos. Se enfatiza de manera especial la importancia del aprendizaje de habilidades interpersonales y el desarrollo de actitudes no etnocentristas como elementos fundamentales para lograr el éxito en contextos interculturales. Se sugirió también designar a un profesional cultural en el ejército para asegurar la ejecución de una estrategia coherente. Finalmente, se recalcó que la concepción subyacente en la formación debía ser la de una integración completa de la cultura en todos los niveles de aprendizaje (Abbe, 2008).

En cuanto al conocimiento cultural, se puede distinguir entre un conocimiento específico de una región o cultura determinada o un conocimiento general que abarque las diferencias culturales transversalmente. Analizando la practicidad de ambos tipos de conocimientos en la vida profesional de los militares, se optó por enfocar la parte teórica cultural desde una perspectiva general ya que de esta manera se desarrollarían estructuras de conocimiento transferibles a una gran variedad de contextos. Este enfoque cuenta con un alto grado de practicidad y aplicabilidad para los militares ya que pueden hacer uso de las herramientas y conocimientos adquiridos en varios países con diferentes culturas. La Fuerza Aérea, la Armada y el Cuerpo de Marines estadounidenses han incorporado cursos instructivos basados en un conocimiento cultural general que han encontrado ciertamente útiles debido a su actividad tan variada en distintas partes del mundo (U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2014).

Por otro lado, nos encontramos con el concepto de efectividad intercultural. Uno de los precursores del creciente interés que ha suscitado la noción de competencia intercultural reside en la conveniencia estratégica de mejorar la efectividad intercultural. Para conseguir dicha eficacia, se identifican tres elementos que influirían en su obtención; el desempeño laboral y la adaptación al trabajo, la adaptación personal y el éxito en la construcción de relaciones interpersonales. Abordar estos factores de manera integral y óptima puede producir resultados duraderos y de gran importancia estratégica (Abbe, 2008).

Sin duda, todos estos enfoques que operan bajo el paraguas del modelo de competencia intercultural pueden conducir a un impecable rendimiento intercultural por parte de los militares en países extranjeros. Preparar a unidades militares destinadas a participar en una gran gama de operaciones en todo el mundo, con un grupo diverso y potencialmente cambiante de socios, es un desafío complejo que no puede ser abordado con un enfoque único. Dichas fuerzas deben contar con un amplio conjunto de herramientas que puedan utilizar a lo largo del tiempo. El Ejército americano ya ha dado pasos en esa dirección. Las consideraciones culturales son ahora evidentes en toda la doctrina militar, y la formación y educación han cambiado como resultado de las lecciones aprendidas en las operaciones que tuvieron lugar en territorio Irakí (Abbe, 2008).

Volviendo a las lecciones aprendidas en Vietnam y con el objetivo de proporcionar modelos específicos de formación que se han implementado en el ejército estadounidense, se expondrán a continuación algunos de los métodos interculturales que se diseñaron tras evaluar las operaciones y los sucesos en Vietnam. El profesor de tecnología educativa, M. David Merrill, identificó cinco principios fundamentales de instrucción. Estos principios proporcionan un marco prescriptivo para diseñar la formación de manera que facilitase el aprendizaje. La aplicación de estos principios al entrenamiento cultural ayuda a identificar lecciones valiosas de programas pasados y sirve de guía para el diseño de programas actuales y futuros (Abbe et Gouge, 2012).

El primer principio establece que el aprendizaje se promueve cuando los alumnos participan de manera activa en buscar soluciones a problemas reales. El entrenamiento en términos de efectividad intercultural debe enfocarse en la interacción entre miembros de distintas culturas en vez de en las culturas en sí. Una capacitación efectiva suele ofrecer al aprendiz un contexto del mundo real o presentarle problemas concretos. Los estudios de casos, incidentes críticos y narrativas proveen contexto y enmarcan el aprendizaje cultural en términos de situaciones o problemas que el personal militar posiblemente encuentre. Los incidentes críticos se usaron para «cerrar la brecha» entre lo concreto y lo abstracto y así estimular el interés de aquellos que viajaban al extranjero. Suele pasar que aquellas personas que resultan menos efectivas en encuentros interculturales tienden a confiar ciegamente en sus capacidades, por lo que si se exponen a situaciones concretas se darán cuenta de sus carencias y de la necesidad de aprendizaje intercultural (Abbe and Gouge, 2012).

La activación de experiencias previas relevantes fomenta el aprendizaje. Este es el segundo principio desarrollado por Merrill. Cuando se tiene una mayor conciencia e introspección sobre los valores y suposiciones estadounidenses, se desarrolla una mayor habilidad para detectar fallas en la comunicación intercultural, así como una mayor flexibilidad para ajustar el propio comportamiento individual. Todas las personas se sienten pertenecientes a alguna cultura. Por ello, las propias experiencias personales y culturales de un miembro del ejército pueden servir como enseñanza para lidiar con encuentros interculturales. Aunque el impacto de la cultura propia en cada persona es normalmente, irreconocible y está internalizado, a través de una adecuada formación se consigue que la autoconciencia cultural sea explícita, pudiendo ser un medio valioso para moldear nuevos aprendizajes. Existen diversos métodos educativos para fomentar la autoconciencia cultural, entre ellos, el denominado «*contrast-American exercise*». Este método de entrenamiento presencial fue inicialmente desarrollado a partir de investigaciones sobre los patrones culturales estadounidenses, imágenes especulares de esos patrones y escenarios de asesoramiento en el extranjero. Los estudiantes participaron en ejercicios con actores que representaban el papel de alguien de otra cultura (Abbe y Gouge, 2012).

En tercer lugar, otra forma de fomentar el aprendizaje es a través de una instrucción demostrativa en lugar de informativa. La comparación entre un rendimiento óptimo y un rendimiento ineficaz proporciona al alumno una base desde la que evaluar su propio comportamiento en situaciones similares. Merrill argumentó que presentar ejemplos es mucho más efectivo que presentar información. Por ende, el modelo expuesto en el primer principio que consiste en la ponencia de incidentes graves puede abordar de igual manera este precepto. Además, prácticas grupales con miembros culturalmente diferentes es otra manera de enfrentarse en primera persona a conflictos de índole intercultural. Permitir que los alumnos interactúen y realicen tareas con ciudadanos extranjeros en el entorno de formación brinda oportunidades para experimentar los tipos de conflictos interpersonales que probablemente ocurran en el despliegue, pero en un ambiente estructurado y seguro (Merrill, 2002).

Una cuarta manera de impulsar el aprendizaje es permitiendo que los alumnos usen su propio conocimiento y sus aptitudes para resolver problemas. Para que los nuevos patrones de pensamiento y las nuevas formas de observación y comportamiento se integren en uno mismo, es necesario que cada individuo experimente con diversas formas de asimilarlos y hacerlos

parte de su ser. Los métodos desarrollados en base a este principio ofrecen a los alumnos la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos poniéndolos en situaciones en las que puedan cometer errores o experimentar incertidumbre para utilizar la experiencia en su propio beneficio. Estos métodos consisten en presentar a los alumnos incidentes críticos y ofrecerles una gama de opciones para solventarlos. Los aprendices escogen una respuesta y a continuación se debate la adecuación de dicha respuesta en un contexto cultural particular. Este tipo de evaluación se ha evidenciado como efectiva, derivando en cambios positivos en cuanto al comportamiento y actitud personal (Mitchell et al., 1972).

El último principio presentado por Merrill establece que la formación se ve potenciada cuando los estudiantes integran el saber y las competencias adquiridos. Se deben idear técnicas para transferir los comportamientos favorables aprendidos durante el entrenamiento al mundo real. Este enfoque integrador permite que los alumnos se beneficien al reflexionar, debatir e incluso defender las habilidades adquiridas. Enseñar lo que se ha aprendido y puesto en práctica a otros compañeros hace que los conocimientos y habilidades se transfieran con mayor facilidad (Merrill, 2002).

En comparación con la era anterior, las políticas adoptadas en los últimos años para institucionalizar la formación y educación cultural son un avance importante. Al incorporar la cultura en la doctrina y orientación estratégica, el Departamento de Defensa ha mejorado significativamente la probabilidad de que los programas de formación cultural implementados en los últimos años sobrevivan más allá de los conflictos que los motivaron. Cada servicio militar ha implementado una estrategia para la formación en cultura y lenguas extranjeras, y la Oficina del Secretario de Defensa sigue destacando la importancia de la cultura en el desarrollo de la fuerza laboral. Aunque solo el tiempo dirá si estos esfuerzos son suficientes para evitar que la cultura vuelva a ser relegada a comunidades especializadas y salir de la conciencia de las fuerzas de propósito general (Abbe and Gouge, 2012).

iii. Modelos interculturales aplicados en el ejército español.

El panorama clásico actual que caracteriza las operaciones militares en las que está involucrado el ejército español es ciertamente complejo y exigente. Las operaciones, que varían en cuanto a su cometido, implican la presencia de unidades multinacionales desplegadas en regiones con una gran variedad de etnias, lenguas, religiones y tribus. La experiencia militar

ha demostrado que los cambios y mejoras tecnológicos son insuficientes estratégicamente a la hora de adaptarse y afrontar los nuevos tipos de conflicto predominantes. Durante la Revolución de los Asuntos Militares (1980), se adoptó un modelo de guerra basado en la supremacía tecnológica en la que el enemigo era «un grupo de objetivos que había que identificar, ordenar, atacar y destruir» (Martín, 2012). Sin embargo, este planteamiento se evidenció como un fracaso en Irak y Afganistán y derivó en una nueva perspectiva que considera que la supremacía en los conflictos es una cuestión fundamentalmente humana y el objetivo es lograr un vínculo significativo con la población. Por tanto, se plantea como necesario abordar estas operaciones desde un enfoque integral que involucre tanto a actores civiles como militares, locales y extranjeros, quienes están en continua rotación y relevo (López, 2012).

Este nuevo enfoque implica, en primer lugar, un cambio en la doctrina así como en la organización y mentalidad de las Fuerzas Armadas. El ejército español decidió dar este giro en 2004, en conjunto con las demás Fuerzas Armadas de Occidente. La orientación cultural de los ejércitos hacia las operaciones militares tiene como objetivo principal facilitar el éxito en los ámbitos táctico, operacional y estratégico. Para los soldados, el conocimiento de otras culturas es importante en la medida en que les permite aplicarlo para cumplir con éxito su misión. Es pronto para que muchos se aventuren más allá de esto. Sería considerado un acto de audacia para un oficial de Estado Mayor considerar que la misión, que recibe y ordena, debería ser definida por los parámetros culturales del entorno en el que se opera. Si alguien llegara a tener la capacidad de influir en la autoridad que toma decisiones en cuanto a los medios, objetivos, riesgos, reglas y tiempos, sería posible expandir el alcance de la transformación (Martín, 2012).

Las adaptaciones llevadas a cabo por las Fuerzas Armadas se manifiestan de forma más evidente en las áreas técnicas. Los cambios internos, tanto a nivel organizativo como formativo pasan más desapercibidos. A raíz de tener que colaborar y trabajar con unidades militares de otros estados y con civiles locales, se ha comenzado a exigir una mayor profesionalidad a los militares, exigiéndoles realizar acciones que no son de índole militar sino de carácter cultural y humanístico para que sepan moverse en entornos extranjeros y desconocidos sin crear problemas añadidos debido a malentendidos interculturales. La exposición de los militares a conocimientos diferentes puede tener efectos inesperados. En primer lugar, puede aumentar su capacidad crítica al comparar sus ideas con las de otros militares con los que trabajan conjuntamente. Además, al encontrarse en un entorno que les permite ver las causas y efectos

de las decisiones tomadas por un sistema de valores diferente al suyo, puede surgir la crítica. La mayoría de veces, cuando los militares son enviados a operaciones en el extranjero, se encuentran con que las cosas no son exactamente como se les había enseñado y, cuando regresan a su cuartel, traen consigo nuevas ideas y estrategias, fruto de su experiencia. En algunas circunstancias, el conocimiento adquirido puede impulsar cambios en comportamientos, organización y prácticas profesionales (Paricio, 2012).

El General Krugar enfatizó la importancia de seleccionar y formar al «cabo estratégico» como clave para afrontar con éxito el futuro de los conflictos complejos, exigentes y asimétricos. En cuanto a la selección, la implementación de un sistema de selección y formación apropiado, que promueva el desarrollo continuo de habilidades y valores operativos, contribuirá a mejorar las capacidades humanas. Y, con respecto a la formación, tal y como se expone en el Boletín Informativo del Instituto Español de Estudios Estratégicos (2012), los militares deben poseer una amplia formación en competencias acorde con los distintos planteamientos que exigen las misiones actuales ya sean ofensivas, de contrainsurgencia, de apoyo a la paz o humanitarias, con una formación integral que pueda afrontar cualquier fase del amplio espectro del conflicto. Se precisa tener un conocimiento y comprensión del entorno cultural ya que estos conflictos oscilan en torno a la población. Además, es necesario que exista una supervisión proactiva, donde se asuma el rol de mentor sin invadir las competencias de los demás y se enfoque en las responsabilidades propias de cada puesto de trabajo en los frentes adecuados a la actividad requerida. Se sugiere evitar un enfoque de «error cero» ya que condiciona la iniciativa y promover en su lugar un espacio de libertad y confianza que permita equivocarse y posibilite en igual manera una relación de confianza entre mando y subordinado (López, 2012).

Se evidencia también en la Doctrina del Ejército de Tierra, la importancia del desarrollo del liderazgo en los militares como pieza vital para afrontar la nueva realidad bélica, recogida en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. Según las ordenanzas y regulaciones de las Fuerzas Armadas, se establece que la sólida capacitación de los militares «deberá abarcar una formación moral, intelectual, humanística y técnica, con un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física. Su adaptación deberá ser continua a la sociedad y al entorno internacional, manteniendo una constante actualización e innovación» (López, 2012). De manera complementaria, el adiestramiento debe ser planteado en circunstancias realistas donde los militares puedan poner en práctica las competencias necesarias para hacer

frente a un entorno operativo determinado. Estas competencias van más allá del manejo de armas o de una óptima organización ya que los escenarios actuales - tanto misiones de combate como de estabilización - demandan a los militares que sean capaces de establecer relaciones fluidas con fuerzas aliadas y distintos agentes civiles con los que trabajarán conjuntamente a través del ejercicio de la competencia intercultural (López, 2012).

En 2013 se dejaba constancia en los documentos de análisis llevados a cabo por el Instituto Español de Estudios Estratégicos de la «geopolítica de los valores» (Fernández-Montesinos, 2013). Desde una perspectiva estratégica, se ponía el enfoque en los valores inherentes en cada cultura como pieza central y clave de los conflictos modernos y en el conocimiento de estos como instrumento de resolución, resumido en esta frase; «no se vence aquello que no se conoce y no se conoce aquello que no se respeta» (Fernández-Montesinos, 2013). Los militares ostentan un papel muy relevante en términos del regimiento de un país y son los interlocutores más cercanos culturalmente a sus respectivas sociedades. En el momento en el que los interlocutores denotan un grado considerable de comprensión recíproca, las relaciones se vuelven más llevaderas, se deshacen barreras y es posible trabajar desde la confianza. Por tanto, se considera indispensable en la formación militar la práctica del «diálogo» tanto con integrantes de las Fuerzas Armadas como con civiles y población local pues contribuye a procesos de cooperación, propiciando «una mayor afinidad ideológica, el conocimiento mutuo y la interpenetración cultural de los interlocutores» (Fernández-Montesinos, 2013). Estas afirmaciones se apoyan en experiencias de militares desplegados y en la formulación de un nuevo concepto estratégico por parte de la OTAN en 1991, fundamentado en el diálogo y la cooperación como clave de las políticas de Seguridad y Defensa.

En este contexto, las distintas Escuelas Militares españolas ofrecen programas destinados a ejercitar y promover la cooperación, regulados dentro del Plan de Cooperación en Materia de Enseñanza Militar, los cuales están complementados por varios acuerdos bilaterales entre Ejércitos de distintos estados que contribuyen al desarrollo de competencias interculturales de los militares. Un caso ejemplificador es el de las relaciones entre España y Tailandia y su proyección en las Fuerzas Armadas. En el año 1954 coincide la inauguración de una Misión diplomática Tailandesa en Madrid con el ingreso en la Escuela Naval Militar del primer postulante tailandés como resultado de los fructíferos acuerdos bilaterales entre las dos marinas. Desde ese mismo año, prácticamente en la mayoría de promociones de la Armada, se

encuentra entre sus miembros a un compañero tailandés, creándose un vínculo entre ambas culturas y llevando a la mutua comprensión de estas. Debido a los beneficios obtenidos de esta iniciativa, ésta se ha extendido a países como Malasia y Australia, fomentando el encuentro intercultural (Fernández-Montesinos).

Es relevante hacer hincapié en la transformación que han tenido los conflictos en las últimas décadas para entender el proceso de desarrollo y aplicación de competencias interculturales en la instrucción militar. La peculiaridad de los conflictos modernos que han tenido lugar estos últimos años reside en que la mayoría no se han producido entre estados sino dentro de estos, enfrentando a ciudadanos y soldados locales. Sin embargo, no se consideran guerras civiles sino «guerras híbridas», «guerras asimétricas» o «guerras de cuarta generación» (Paricio, 2012). Es difícil abordar un tipo de guerra sobre el que no hay acuerdo con respecto a sus propiedades, aunque el concepto de asimetría como característica común y definitoria de los conflictos contemporáneos se analiza actualmente como método y estrategia en las Fuerzas Armadas españolas (Durán et al., 2016). Se podría definir los «conflictos asimétricos» como aquellas situaciones en las que uno de los contendientes percibe un desequilibrio entre sus expectativas políticas y sus posibilidades para alcanzarlas, y considera que su única opción es emplear la fuerza. Debido a la falta de recursos para enfrentarse a fuerzas militares más avanzadas, este contendiente necesita una aproximación estratégica diferente para redefinir las condiciones del conflicto y poder quebrar la voluntad del adversario más fuerte. Será en esta situación en la que las unidades militares desplegadas deban relacionarse tanto con la población local como con las fuerzas militares locales ya que su involucración será una pieza clave para solventar el conflicto. En esta actuación será dónde surja un vínculo intenso entre las personas de distintas culturas (Miron, 2019). Lo destacable en este conflicto es que el lado «más débil» no busca vencer a una fuerza militar, sino influir en la población y en las decisiones políticas del oponente (Cepeda, 2016). Lo esencial es el apoyo humano que busca asegurar la supervivencia o la derrota de la insurgencia, encarnado en la ayuda de la población local (Minisdef, 2018).

A este respecto, la participación del ejército español en conflictos asimétricos ha tenido lugar principalmente en Líbano, Irak, Afganistán y en menor medida en Bosnia y Kosovo. La complejidad que presentan estas «nuevas guerras» en las que actúan las Fuerzas Armadas ha impulsado una profunda profesionalización en sus filas, en la que se incluye de manera preponderante una enseñanza cultural y el desarrollo de capacidades interculturales. Asimismo,

se les ha otorgado una mayor autonomía para la toma de decisiones y la realización de operaciones militares en el campo de batalla, habilidades esenciales para hacer frente a enemigos altamente versátiles. Estos elementos son fundamentales para capacitar a las tropas locales, como en los casos del entrenamiento que actualmente se está brindando al ejército maliense (Durán et al., 2016). Como consecuencia de estos cambios, los militares han tenido que instruirse en nuevos conceptos como la cooperación civil-militar (CIMIC) o *comprehensive approach* (Wendling, 2010). Los militares que se dedican a la CIMIC tienen como misión establecer y mantener relaciones cordiales con el entorno local con el objetivo de fomentar la tranquilidad y seguridad en su misión. De esta manera, los militares buscan ganarse los corazones y las mentes de la población, un concepto conocido como «to win hearts and minds». Es importante que los militares adopten una aproximación sensible a la cultura local, ya que esto puede tener un impacto positivo en sus relaciones con las comunidades y, por lo tanto, en el éxito de su misión. Es por ello que cada vez se está prestando más atención a la formación y entrenamiento de los militares en este sentido (Durán et al., 2016).

Un ejemplo de ello, observable en el caso español, es la introducción en el año 2008 de un método de entrenamiento denominado «4+2», resultado de las reformas llevadas a cabo en los procesos de capacitación previos al despliegue para mejorar la formación específica apropiada para cada misión. Esta preparación empieza seis meses antes del inicio de la misión y continúa durante el transcurso de esta. Si bien hay factores comunes en todas las misiones, este entrenamiento se centra en las peculiaridades de cada una y las aborda desde un enfoque teórico y práctico (Durán et al., 2016). Un estudio llevado a cabo por el European Research Group on Armed Forces and Society (ERGOMAS) sobre la experiencia de oficiales del Ejército de Tierra español en 175 misiones internacionales, recoge las prácticas llevadas a cabo en conflictos internacionales de carácter «asimétrico» y extrae las lecciones aprendidas de la formación recibida y su aplicación en las misiones pertinentes. Tras entrevistar a numerosos oficiales con experiencia en el exterior, la opinión general coincidía en que la preparación bajo el modelo «4+2» es positiva y eficaz para afrontar las situaciones en las que se ven inmersos. Además, se hizo especial mención a la instrucción sobre «cultural awareness» obtenida. Esta formación fue valorada positivamente por un 75% de los entrevistados. Las respuestas restantes negativas se deben a que la formación en dichos casos no se adecuaba a las demandas y necesidades que existían en el terreno operacional. Adicionalmente, el conocimiento de idiomas desempeña un papel fundamental y determinante para el éxito de la misión. Una cifra aproximada de un 40% de los encuestados constató haber recibido clases de idiomas antes del

despliegue aunque predomina la enseñanza del inglés y francés, obviando las lenguas de la zona local. En relación con el aprendizaje idiomático, se les cuestionó sobre el surgimiento de problemas comunicativos durante la misión y cuál fue su método para resolverlos. En sus respuestas se evidencia la importancia de intérpretes para solventar los conflictos interculturales y comunicativos que tuvieron lugar a pesar de que un elevado número de los entrevistados (92,6%) afirmó haber recibido formación en habilidades interculturales (Durán et al., 2016).

Para aportar mayor especificidad en lo relevante a ejercicios o prácticas basadas en el desarrollo de competencias interculturales por parte de las Fuerzas Armadas españolas, se aportan dos modelos de ejercicios llevados a cabo en el ámbito de operaciones internacionales. En primer lugar, se encuentra el ejercicio denominado «Joint Cooperation 17», realizado en Nienburg (Alemania) y en el que participaron 327 personas de 23 países distintos, España incluido, mediante El Batallón de Cooperación Cívico Militar I (BCIMIC I). El ejercicio consistió en el desarrollo de numerosas prácticas basadas en la cooperación civil-militar en un ambiente multinacional, trabajando de manera conjunta con distintas organizaciones e instituciones alemanas para fomentar el entendimiento intercultural y utilizarlo como herramienta para conseguir el objetivo propuesto (Ejército de Tierra, 2017). Otra de las prácticas realizadas dentro del campo intercultural es el «Ejercicio Rubielos Integral 21». Esta iniciativa es organizada una vez al año por el Regimiento de Operaciones de Información nº1, una unidad de referencia en lo relevante al desarrollo de habilidades necesarias para la interacción personal, comunicación intercultural y la cooperación cívico-militar. La actividad involucra a un gran número de militares pertenecientes a distintas unidades que realizan una gran variedad de ejercicios de cooperación, enlace y comunicación (Regimiento de Infantería, 2021).

Como se ha demostrado, a la hora de adentrarse en la cultura local donde se ejecuta la misión y ante el deseo de adquirir mayor conocimiento y entendimiento, la figura de los intérpretes se revela como un apoyo imprescindible para los militares con el fin de lograr un encuentro intercultural beneficioso. Para que la interacción sea productiva, es esencial contar con intermediarios competentes que puedan transmitir con exactitud los mensajes que se envían desde ambas partes. En otras palabras, para que la comunicación sea efectiva, se necesita alguien que pueda actuar como puente y garantizar que la información se transmita de manera clara y precisa entre las personas involucradas. La tarea requiere un conocimiento profundo y

esencial de los mitos, relatos, creencias y prácticas culturales de los diferentes mundos que se interconectan así como de los idiomas y dialectos de las culturas locales (Martín, 2012). En este sentido, las Fuerzas Armadas, y concretamente las unidades de Operaciones Especiales, encargados de llevar a cabo misiones de índole intercultural y que precisan de una estricta formación, se han involucrado considerablemente en la enseñanza y aprendizaje de idiomas, teniendo mayor preponderancia el inglés, ya que un uso adecuado de las lenguas que predominan en los territorios donde se opera, es básico para conseguir una integración satisfactoria en los ambientes multinacionales actuales (Martínez, 2011).

Finalmente, en base a lo expuesto por el Ministerio de Defensa español en relación a Orientaciones sobre Planeamiento Táctico (OR5-008, 2019), se puede contemplar como en el proceso de planeamiento militar, que históricamente ha considerado aspectos principalmente físicos como la meteorología, los recursos naturales o el tipo de terreno, ha incluido en el devenir de las últimas décadas factores humanos (Walter, 2017). Estos consisten en un estudio exhaustivo de la comunidad local, obteniendo información cultural en lo respectivo a sus problemas, necesidades, reivindicaciones, ideología y cultura. Es decir, la fase de planificación se ha dirigido encarecidamente a una comprensión «population-centric» de las operaciones (Rosol, 2019). Este giro ha sido resultado de la asimilación de que la población local y la forma de interactuar con ella influyen considerablemente en el desarrollo de las siguientes fases que suceden a la planificación. Los encargados de evaluar y analizar dichos aspectos relacionados a la población local serán fundamentalmente oficiales de Inteligencia, de Cooperación cívico-militar y asesores culturales (CULAD), teniendo mayor relevancia este último. El consultor ofrecerá una revisión conceptual que supervisará y asegurará que las acciones emprendidas en el proceso de planificación y conducción de las operaciones sean apropiadas en relación con la sensibilidad y receptividad de la sociedad donde se llevarán a cabo. Esto aumentará la eficacia de las acciones, evitará posibles consecuencias negativas no deseadas y permitirá una campaña más segura. Entre sus múltiples funciones, destacan las de «ayudar a evitar interpretaciones incorrectas de signos culturales», «dar a conocer cómo se puede aproximar uno a la cultura con la que interacciona para prevenir enfrentamientos derivados de diferencias culturales» y «colaborar en el adiestramiento en competencias interculturales del personal que forme parte de la misión» (López, 2021). Para obtener estos cometidos, el CULAD diseñará y ejecutará actividades para la instrucción intercultural ya que, según la OTAN (Tudorache e Ispas, 2019), la adquisición de conocimientos de índole humana y cultural será ineficiente si se basa en la mera recabación de información proveniente de documentos.

iv. Análisis de datos obtenidos a través de las entrevistas

Como se ha dispuesto previamente, se han llevado a cabo dos entrevistas semiestructuradas a militares pertenecientes a distintas unidades y que han participado en misiones en el exterior. El diseño de las entrevistas consiste en una formulación de preguntas previamente elaboradas relevantes a los temas tratados en esta investigación pero con cierto grado de flexibilidad para obtener respuestas más profundas y explorar cuestiones de interés que pudiesen emerger y que no se habían planteado originalmente.

A continuación, se efectuará una interpretación y evaluación exhaustiva de la información recopilada a través de las entrevistas, así como de la producción académica previamente analizada, con el fin de revelar los resultados pertinentes.

v. Discusión de hallazgos

Nos encontramos en la segunda década del siglo XXI, en una sociedad que se vuelve cada vez más global y compleja. Esta sociedad se caracteriza por su moderación, alejándose de las posiciones extremas en todos los ámbitos, y por un marcado relativismo cultural, ético y científico. Nos hallamos en una realidad regida por cambios vertiginosos y repentinos. El ámbito militar, al igual que cualquier otra institución o profesión, está sujeto a la influencia del entorno, lo que se refleja en cambios internos. Estos cambios, tanto en la organización como en la práctica de la profesión militar, aunque lentos, van en consonancia con la evolución del sistema internacional, de las sociedades que lo componen y de las amenazas y peligros que entraña (Hueso, 2012).

El ejército español se ha sumado a la tendencia internacional liderada por Estados Unidos y la OTAN, incorporando la competencia intercultural como un elemento fundamental en la planificación y realización de misiones internacionales. La formación intercultural se revela como un instrumento que permite a los militares ajustarse a otras culturas y superar fronteras interculturales, ya sea en relaciones internas con miembros de otros países o culturas dentro de la misma organización, o en el contacto con la población local en la zona de operaciones (Palaghia, 2020). No obstante, a pesar de los numerosos esfuerzos realizados para integrar la competencia intercultural en el adiestramiento militar, se evidencia que, quizá por falta de medios, las Fuerzas Armadas españolas permanecen rezagadas en comparación con

países como Estados Unidos, que ha asignado mayores recursos al estudio e implementación de la capacitación intercultural en la formación militar y su impacto en las misiones.

Retomando los cuatro escenarios planteados por Abbe (2008) en los que la formación intercultural se convierte en una pieza clave para el éxito de una misión, la capacitación intercultural española en las Fuerzas Armadas parece adherirse a dos de las situaciones formuladas. El adiestramiento cultural impartido parece centrarse en dos de las circunstancias expuestas. En primer lugar, en aquella en la que el conocimiento intercultural permite conocer al enemigo y predecir sus actos, facilitando una mejor planificación. Dado que la gran mayoría de conflictos en la actualidad se desarrollan en torno a la población, el conocimiento sobre el entorno cultural y la comunidad local que habita en este se vuelve imprescindible para saber cómo plantear la misión. Como bien dice Julián, «cuando se analiza un conflicto en el que va a intervenir una fuerza militar, se hace un análisis de todo el entorno de ese país» (las transcripciones completas de las entrevistas se encuentran en el Anexo 1). Si no existe una formación intercultural, la barrera cultural que se crea dificulta considerablemente el cumplimiento de los objetivos de la misión.

En segundo lugar, como consecuencia de la naturaleza dinámica de los conflictos y la actual participación de las fuerzas militares españolas en operaciones de colaboración y apoyo a la población, a menudo en conjunto con otras fuerzas internacionales, se reconoce que la formación cultural se ha convertido en un método efectivo para establecer relaciones provechosas y canales de comunicación eficaces tanto con los cuerpos de seguridad de otros estados como con la población local. Un ejemplo del primer supuesto es el proyecto de intercambio que se lleva a cabo en la Armada con militares tailandeses, documentado tanto en la literatura revisada como en las entrevistas realizadas. En cuanto a las relaciones con la población local, se ha demostrado la importancia de respetar, comprender y saber actuar en el encuentro con otras culturas para llevar a cabo las misiones de manera exitosa.

Si bien la aceptación de la importancia de la competencia intercultural y su consiguiente enseñanza suponen un avance con respecto al trabajo y profesionalización de los militares, se obvian determinados elementos inherentes al concepto y se pierden numerosos beneficios que puede aportar un buen desarrollo de esta competencia. No se contempla el desarrollo de la competencia intercultural como un factor que fortalece y fomenta las relaciones entre los militares dentro de una misma unidad o con otros cuerpos dentro de las Fuerzas Armadas

españolas (ya sea Aire, Tierra o Armada). De hecho, las entrevistas revelan que los distintos cuerpos operan de manera independiente y desconectada entre sí. Una formación cultural adecuada, que tomase en consideración este aspecto, contribuiría a un trabajo más efectivo y eficiente derivado de relaciones integrupales positivas.

Tampoco se hace alusión ni se encuentran evidencias dentro de lo analizado de que la formación intercultural actual tome en consideración la dimensión personal e individual de cada militar. Como expresa Sams (2014), si las personas no cuentan con las habilidades interculturales adecuadas para afrontar los retos derivados de una comprensión cultural insuficiente en este entorno, experimentarán una sensación de frustración que tendrá un impacto negativo en su desempeño laboral. Se da por sentado que, aunque no en el mismo grado, todos los militares van a saber comportarse y actuar ante una interacción intercultural equipados únicamente con un conocimiento cultural breve previo al despliegue. Esta percepción contradice lo expuesto anteriormente por Chiu y Shi (2019) en referencia a la construcción de la competencia intercultural sobre la percepción individual. La dimensión personal será el punto de partida del proceder de la persona y definirá gran parte de esta. Como sostiene Brunyé (2020), los militares, al igual que el resto de los ciudadanos, interactuarán y compartirán espacios comunes con personas de diversas culturas durante su actividad profesional. En esos momentos, a pesar de la formación recibida para abordar tales situaciones, el individuo llevará consigo sus propias percepciones, actitudes y creencias, que influirán de una u otra manera en su desempeño profesional. Estas percepciones estarán condicionadas por su experiencia de vida, sus creencias políticas o religiosas, su entorno familiar o personal, entre otros factores, y moldearán de forma más o menos inconsciente su actitud hacia las personas de otras culturas.

Por otro lado, tomando como referencia el modelo de Deardoff (2006), se observa como la formación intercultural en el ejército español se focaliza de manera casi exclusiva en el desarrollo de conocimientos, sin tomar en consideración la importancia de instruir en habilidades y actitudes. Esta concepción contrasta con la alegación de Bok (2006) que destaca que el conocimiento por sí solo no es suficiente para desarrollar la competencia intercultural. Es esencial también desarrollar habilidades para pensar y actuar de forma intercultural. De la misma manera, contraviene uno de los posibles modelos de instrucción intercultural militar expuestos por Abbe (2008), en el que convergen tres elementos entrelazados, el conocimiento

específico, la comprensión del idioma propio de la cultura y el desarrollo de habilidades que facilitan la adaptación al entorno.

Con respecto a la enseñanza de conocimientos, existe un acuerdo en cuanto a su importancia a la hora de llevar a cabo misiones internacionales en las que se va a haber contacto con otra cultura. Como expresa Guillermo Ferraz en la entrevista «cuánto más conocimiento se tenga sobre conflictos pasados, costumbres, política o símbolos de una cultura, mejor. En este contexto, la información es una de nuestras mejores estrategias para operar de manera efectiva» (las transcripciones completas de las entrevistas se presentan en el Anexo 1). La instrucción con respecto a los conocimientos necesarios para operar se basa en un conocimiento específico de la cultura donde se despliega. Ante este respecto, ambos entrevistados se muestran a favor de recibir conocimientos específicos antes que generales pues argumentan que es muy difícil abarcar toda las culturas y consideran más útil especializarse en aquella en la que van a trabajar, teniendo en cuenta el tiempo del que disponen y los recursos. Este hecho contrasta con la afirmación de que se debe priorizar un conocimiento general de las distintas culturas, según Abbe (2008). Sin embargo, López (2021), alega que un «conocimiento cultural adecuado debe ser adquirido de manera previa al despliegue y con el grado de especificidad relativo a la zona donde la actividad operativa planificada vaya a ser ejecutada. Ambos factores constituyen un factor sumatorio al grado de eficiencia en la realización de la actividad profesional en cuestión».

Además, se evidencia una notable disparidad en la forma en que se transmite el conocimiento en relación con el método utilizado, ya que esta variabilidad depende de los diversos cargos y mandos, así como de los distintos cuerpos que componen las Fuerzas Armadas. De acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas, se puede observar que los altos mandos tienen acceso a una mayor cantidad de recursos que les brindan una mayor información y formación en el ámbito intercultural. Dichos mandos, trasladan esta información a los integrantes de su unidad de una manera más informal y con poca antelación al despliegue. Las razones detrás de esto residen en la escasez de recursos, la dificultad de formar a todos los componentes de la misión debido a su numerosidad y las limitaciones de tiempo. A su vez, existen grandes disparidades en lo que respecta a la formación intercultural en los distintos cuerpos. El Ejército de Tierra cuenta con una instrucción intercultural más específica y completa, incluyendo varios programas y ejercicios y sus propios manuales procedimentales. De hecho, en el ejército de tierra se encuentran unidades especializadas en la interacción con

la población como el CIMIC, que según Ferraz, «cuentan con manuales más técnicos». Su formación, aparte de incluir la enseñanza de sendos conocimientos culturales, introduce otro tipo de ejercicios prácticos que buscan el desarrollo de habilidades y actitudes, como el ejercicio «Joint Cooperation 17» expuesto previamente en este documento. En la Armada, existen manuales culturales pero son escasos y suelen versar sobre relaciones con prensa, según Ferraz. No obstante, existe una base de datos con documentos denominados «lecciones aprendidas» a los que tienen acceso todos los cuerpos militares y los cuales utilizan de forma habitual y constante. Este medio coincide con uno de los principios fundamentales para la instrucción intercultural militar expuesto por el profesor Merrill (2002) que establece la importancia de experiencias previas para fomentar el aprendizaje.

La profesionalización de los militares es otro punto a considerar en este análisis. La falta de comprensión y aproximación adecuada a la población local durante las complejas campañas en Iraq y Afganistán, en entornos asimétricos, se convirtió en un claro desencadenante de las tensiones multiculturales, evidenciando que sin una adecuada interacción con la población local, la crisis se volvía insoluble. A raíz de estos sucesos, se lleva a cabo una mayor profesionalización de las Fuerzas Armadas. Ferraz destaca la relevancia de una cuidadosa selección del personal militar para cada misión, basada en la profesionalidad y capacidades individuales de cada persona, eligiendo a aquellos cuyas habilidades se ajusten de manera óptima al objetivo de la misión. Esta idea es expresada también por el General Krugar (2012), quien resalta la relevancia de elegir y capacitar al "cabo estratégico" para enfrentar de manera exitosa los desafíos futuros de conflictos asimétricos.

De la información hasta ahora analizada, existe un alto grado de consenso acerca de la importancia de los idiomas en las misiones internacionales. Retomando el estudio presentado por ERGOMAS (2016) sobre la experiencia militar española en operaciones internacionales, la gran mayoría de militares entrevistados coincidieron en que el conocimiento de idiomas es clave para efectuar la misión de manera óptima. Sin embargo, los estudios revelaron que sólo un 40% de los encuestados recibió formación idiomática y esta se basaba en la enseñanza del inglés o francés, obviando otras lenguas locales. El entrevistado Julián Pérez, en línea con esta afirmación, expresaba que conocer el idioma local del terreno donde se opera es imprescindible ya que «es necesario tener un canal de comunicación claro y además, a la hora de trasladar conceptos complejos no se puede depender de una comunicación no verbal por ejemplo». Para suplir el desconocimiento por parte de los militares de las lenguas locales, siempre está presente

la figura del intérprete, indispensable para misiones de dicha índole. López (2021) reconoce la importancia de establecer una interacción efectiva con la población local en las operaciones militares a través de intermediarios bien capacitados y competentes en asuntos interculturales. Esta reflexión lleva a la idea de incluir como capacitadores especializados tanto a intérpretes de la lengua local como a asesores culturales en los diferentes procesos funcionales que conforman la actividad militar.

Finalmente, una de las conclusiones que más notoriedad ha tenido tanto en la producción académica como en las entrevistas analizadas, es la imperante necesidad y utilidad de establecer vínculos con la población local en el contexto militar. Se ha observado una significativa evolución en el proceso de planificación militar, que históricamente se ha centrado en aspectos como los recursos naturales, el terreno o el armamento, pero que en las últimas décadas ha incorporado cada vez más factores humanos, tales como el papel de la población local, la cultura o los símbolos, entre otros. De las entrevistas analizadas se desprende una clara conciencia cultural en los militares. Aunque la formación intercultural en el ámbito militar sea relativamente reciente y todavía quede camino por recorrer, se ha observado que los militares son conscientes del papel fundamental que juega la cultura en las operaciones militares. Aunque no reciban una instrucción exhaustiva en competencia intercultural, existe un esfuerzo y una voluntad evidente de respetar, comprender y acercarse a otras culturas. Destaca una actitud que se aleja de la dominación o imposición, y se basa en la conciliación, humildad y cercanía. Esto se fundamenta en la aceptación de la diversidad cultural existente y una actitud abierta hacia otras culturas, así como en la asimilación de que el establecimiento de relaciones positivas con las mismas contribuirá al cumplimiento exitoso de las misiones militares. Como dice Ferraz;

A través de la escucha y el diálogo, se establece un vínculo de igualdad y además te proporciona pautas para saber cómo actuar en determinadas ocasiones basada en la experiencia de esta persona o en la información que obtienes de la conversación en sí. Es una buena oportunidad para transmitir tus valores y tus intenciones a la otra persona para que no se sienta amenazada ante la presencia de fuerzas extranjeras.

Esta noción se alinea con la dada por Fernández-Montesinos (2013), en la que señala la relevancia del «diálogo» en operaciones militares ya que fomenta la colaboración y promueve

una mayor afinidad ideológica, el mutuo conocimiento y la interacción cultural entre los interlocutores.

vi. Posibles enfoques con respecto a la formación intercultural militar

En el escenario geopolítico global previamente mencionado, el ejército español se encuentra ante un nuevo desafío estratégico: cultivar la competencia intercultural. Como se ha analizado previamente, se han observado cambios notables tanto en la mentalidad del personal militar – evidenciando un acercamiento al concepto de "competencia intercultural" en el ámbito militar – como en la formación impartida, con numerosas iniciativas implementadas en las últimas décadas. Sin embargo, esta evaluación también ha identificado algunas limitaciones en la formación intercultural en las Fuerzas Armadas españolas, especialmente en comparación con los estudios y aplicaciones realizadas por el ejército estadounidense.

Como respuesta a la necesidad de adoptar una «estrategia cultural y lingüística», el ejército español ha implementado numerosos y ambiciosos programas interculturales en todos los niveles de la estructura militar, tanto en academias como en unidades profesionales. Sin embargo, al igual que sucede en su homólogo americano, dichos programas funcionan de una manera independiente y desconectada (Montesinos, 2017). Además, los métodos utilizados para la enseñanza intercultural se basan mayoritariamente en la transmisión de conocimientos teóricos a través de conferencias. Más aún, la literatura con la que se trabaja y que versa sobre la comunicación intercultural suele proporcionar un compendio de datos que son transmitidos sin precisar su importancia y utilidad en el contexto en el que se va a aplicar (López, 2021). En la misma línea, los recursos de aprendizaje intercultural son escasos y cuentan con acceso limitado, como argumenta Ferraz. Estos hechos contradicen el primer principio presentado por Merrill (2002), en el que alega que el aprendizaje se fomenta cuando los estudiantes se implican de manera activa y directa en solventar problemas reales. La familiarización con la cultura de un entorno no nativo se logra de forma gradual y orgánica cuando un extranjero tiene la oportunidad de residir durante un largo período de tiempo inmerso o cercano a dicha cultura. Este proceso convierte el desarrollo de habilidades interculturales en un aprendizaje constante y basado en la experiencia, ya sea a través de interacciones uno a uno o en grupos, con personas de culturas diferentes (Khukhlaev, 2020; Lindert, 2020, Ramírez, 2019). Sin embargo, resulta un desafío significativo intentar transferir y asimilar estas habilidades a través de un programa

de entrenamiento o adiestramiento, que a menudo está limitado por restricciones de espacio y tiempo. Además, aún habiéndose implementado algunos ejercicios como los expuesto previamente, solo hay constancia de esta práctica en unidades especiales pertenecientes al Ejército de Tierra. Por ende, otra posible mejora puede consistir en una mayor integración de las iniciativas entre y dentro de las diferentes unidades militares. Si bien los requisitos específicos de cada unidad hacen que un enfoque estandarizado de la competencia intercultural sea insatisfactorio e insuficiente, una coordinación en lo que respecta a las labores de investigación y una alineación de programas básicos serían altamente beneficiosos.

La introducción de una formación intercultural en las fuerzas armadas españolas enfrenta un desafío adicional debido a una cierta reticencia al cambio arraigada en la naturaleza misma de la institución. La tradición histórica y la solidez estructural de las fuerzas armadas, como organización jerárquica y disciplinada, pueden representar barreras para la adopción de enfoques interculturales en su formación. La cultura militar se caracteriza por tener normas y valores arraigados, una jerarquía estricta y una estructura organizativa jerarquizada, lo que puede dificultar la adaptación a enfoques más inclusivos y abiertos en la formación. Además, la cultura militar a menudo valora la uniformidad y la conformidad con las normas establecidas, lo que puede generar resistencia al cambio y a la introducción de nuevos conceptos, como la formación intercultural. En una institución es común que se repitan conductas que han producido resultados positivos y se respondan a estímulos con comportamientos similares. En el contexto de las Fuerzas Armadas, su concepción del poder militar, su función y su empleo están influenciados por su historia militar, que está marcada por éxitos y fracasos. Esta historia impulsa a repetir comportamientos que han llevado a victorias y a evitar aquellos que han llevado a derrotas (González, 2012). El problema surge cuando la respuesta a una situación deja de ser proporcional al estímulo y su entorno. La necesidad de actuar de manera inmediata puede llevar a una acción desajustada a la amenaza y su contexto. La sobre-reacción o la infra-reacción son en gran medida consecuencia de la prisa y la urgencia. En situaciones en las que se siente la imperiosa necesidad de actuar de inmediato y no se tiene claridad sobre la naturaleza de la amenaza, las instituciones suelen recurrir a lo que conocen mejor. Es decir, actuar como siempre, aunque no sea pertinente en esa situación (González, 2012). A esto se le suma la escasez de recursos destinados al ejercicio y funcionamiento de las Fuerzas Armadas, lo que impide que lleve a cabo una adaptación y modernización de cara a afrontar los conflictos asimétricos que rigen en la actualidad y para los que se necesita aplicar un enfoque distinto, lo que implica la introducción de nuevas técnicas (Fernández, 2020). El estudio de la cultura

militar y la cultura corporativa de los ejércitos puede ser crucial para impulsar el cambio y promover la adaptación institucional a los nuevos escenarios. Una revisión adecuada puede ayudar a olvidar lo anterior y luego aprender cosas nuevas. Sin embargo, los valores y actitudes incorporados en la cultura de la organización pueden obstaculizar el cambio y llevar al fracaso del sistema en conjunto. Los cambios en la cultura de una institución militar requieren tiempo y un compromiso decidido por parte del núcleo de la élite. Superar la parálisis puede ser menos complicado cuando se cuentan con modelos que fomentan la reflexión y ofrecen nuevas alternativas, ya sean buscados en el exterior o en el interior de la organización. Esta búsqueda de modelos es la primera tarea de aquellos que están dispuestos a comenzar a cambiar la narrativa (González, 2012).

Capítulo V. Conclusiones

i. Recapitulación de objetivos y hallazgos

La historia de los conflictos bélicos se caracteriza por la presencia de rupturas y cambios abruptos. La noción de cambio ha sido una preocupación constante entre los destacados teóricos militares, ya que estaban convencidos de dos premisas fundamentales: en primer lugar, que la preparación del soldado en tiempos de paz radica en su capacidad de enfrentar con éxito el próximo conflicto armado; y en segundo lugar, que dicho conflicto será distinto al anterior en términos de su naturaleza y características. Los avances tecnológicos, sociales, políticos y culturales impactan directamente en la manera en que la guerra es llevada a cabo (González, 2012).

Después de examinar parte de la producción académica en el ámbito militar sobre formación intercultural, se evidencia la preponderancia del ejército estadounidense en términos de estudios y análisis relacionados con la interculturalidad y la adquisición de competencias por parte de sus miembros en misiones militares. El notable interés en comprender el fenómeno y aplicarlo en el entrenamiento de fuerzas militares contrasta significativamente en términos de calidad y cantidad con la escasa producción generada desde España en este sentido. Por lo tanto, se utilizan como base los análisis y enfoques expuestos para evaluar la situación en España y realizar comparaciones.

Los rasgos principales de la época actual están marcados por el impacto de la globalización, que ha derivado en una mayor interconectividad y ha arrastrado cambios en el sistema internacional. La guerra no ha salido impune. Existe una nueva realidad bélica. Se hace referencia a distintos tipos de guerras, como las guerras híbridas, asimétricas, de baja intensidad o de cuarta generación. Sin embargo, enfrentarse de manera convincente a una situación que carece de un acuerdo claro sobre sus características resulta desafiante. La perplejidad aumenta aún más cuando se acepta participar en conflictos cuyos desenlaces se desconocen. Es comprensible que los militares, formados con conceptos claros hasta el momento, se sientan desconcertados. En beneficio de todos, es necesario dejar de lado lo familiar y actuar con reglas de comportamiento o enfrentamiento que difieren de lo aprendido en su formación previa (Martínez, 2012).

Respecto a la valoración de las competencias interculturales como habilidad profesional específica, la mayoría de los militares que participan en operaciones internacionales reconocen tener un conocimiento suficiente de la extensión de los conceptos de competencia cultural. Sin embargo, contrastando con la literatura analizada, se observa que la formación intercultural se enfoca principalmente en la enseñanza teórica de conocimientos, sin contemplar el desarrollo de habilidades y actitudes de manera dinámica y demostrativa, lo que dificulta la integración y asimilación de los conocimientos. En consecuencia, sería preciso impartir contenidos con un enfoque pragmático y diseñar ejercicios de adiestramiento prácticos y dinámicos que reproduzcan situaciones reales. Además, se destaca la importancia de tener un conocimiento específico sobre la cultura del lugar donde se despliegan en lugar de un conocimiento general. Asimismo, aunque se reconoce que la interacción social multicultural suele ser inherente al cumplimiento de misiones militares en el extranjero, se aprecia una subestimación general de la relación entre la competencia intercultural y el ámbito militar, aunque se valora la inclusión de estos contenidos en la preparación. A parte, se observa una escasez de recursos y documentos, con acceso limitado dependiendo del rango al que se pertenece.

En lo que respecta a la percepción del propio colectivo sobre la relación entre las competencias interculturales y el cumplimiento de la misión en entornos multiculturales, se acepta mayoritariamente que dichas competencias añaden eficiencia a las acciones implementadas en el terreno, complementando a otras herramientas militares más tradicionales. Se reconoce como un error recurrente el hecho de evaluar el desempeño en contextos multiculturales utilizando estándares propios y occidentales que no están adaptados a la cultura

de referencia, lo que los hace inaplicables en otros contextos si no se realizan algunas adaptaciones como mínimo. El enfoque clave debería ser la adaptación de los objetivos al marco cultural local.

En lo referente a la inclusión de aspectos interculturales en las fases conceptuales y la planificación de campañas militares, se deduce que deberían estar presentes, aunque en muchos casos se pasa por alto este hecho, especialmente entre aquellos de menor rango militar. Sin embargo, se observa una aceptación mayoritaria de que las competencias interculturales son un factor relacionado indirectamente con la protección de la fuerza, actuando como una variable mitigadora de amenazas originadas por malentendidos culturales.

Los oficiales son quienes demuestran un mayor nivel de conocimiento en términos de competencias interculturales, su importancia para ser adquiridas antes de los despliegues en el extranjero y su relación con un mejor cumplimiento de la misión en entornos multiculturales. En contraste, los rangos inferiores muestran un acceso limitado a información y recursos, y una menor conciencia de las implicaciones del desarrollo de competencias interculturales. Por lo tanto, es esencial que los oficiales a cargo sean capaces de seleccionar y ubicar estratégicamente a los miembros de su unidad para compensar las carencias en competencias interculturales, a fin de establecer relaciones interculturales exitosas.

En cuanto a la percepción sobre la formación intercultural actual en el ámbito militar, se ha identificado un consenso en que dicha capacitación podría ser mejorada. No obstante, no se considera necesaria su implementación de manera generalizada, y se argumenta que la limitación de tiempo y recursos dificulta su incorporación con el mismo nivel de prioridad que otras capacitaciones. En su lugar, se aboga por un enfoque de adiestramiento en competencia intercultural a través de cursos o jornadas intensivas.

En definitiva, el camino de la introducción de una formación militar adecuada se vislumbra largo y retador. Hemos observado numerosos avances positivos por parte de las Fuerzas Armadas así como una clara determinación por parte de esta institución de continuar mejorando y avanzando hacia sus objetivos. Se puede por tanto inferir que la formación intercultural se alza como una necesidad imperante en el ámbito militar, y sin duda alguna, contribuye al éxito de las misiones y a la construcción de lazos interculturales basados en el respeto y el entendimiento.

«Por consiguiente, se dice que si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás a otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla». (Sun Tzu, 1993, capítulo 3)

Referencias

Abbe, A., Gulick, L. M. V., & Herman, J. L. (2007). *Cross-cultural competence in Army leaders: a conceptual and empirical foundation*. Arlington, Va., U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Leader Development Research Unit.

Abbe, A., & Army Research Inst For The Behavioral And Social Sciences Alexandria Va. (n.d.). *Building cultural capability for full-spectrum operations*. DTIC. Retrieved April 28, 2023, from <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA478179>

Abbe, A., & Gouge, M.C. (2012). Cultural Training for Military Personnel: Revisiting the Vietnam Era. *Military review*, 92, 9.

Berenguer Hernández Francisco J. (2012). *Desafío Cultural del Escenario Afgano..* Madrid, España: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Brudnicka-Żółtaniecka, J. (2015). Cross Cultural Awareness in International Military Operation: International Security Assistance Force in Afghanistan. *Securitologia*, 1(21), 89-101.

Clausewitz, Carl Von (1832). *De la guerra* T II.

Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. (2012). *Monografías del CESEDEN: Valores y conflictos. Las claves culturales en el conflicto del siglo XXI*.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of studies in international education*, 10(3), 241-266.

Dragomir, I. (2016). *Military communication in intercultural contexts*. (Tesis de doctorado). "Lucian Blaga" University of Sibiu.

Durán, M., & Méndez, A. Á. (2013). *Culturas cruzadas en conflicto: militares y poblaciones locales en misiones internacionales: Afganistán y Líbano*. Editorial Universidad de Granada.

Durán, M., Adé, I., Martínez, R. y Calatrava, A. (2016). Experiencias de la participación militar española en misiones inter-nacionales: el caso de los oficiales del Ejército de Tierra (1993-2015). *Revista Española de Ciencia Política*, 42, 127-147.

Fantini, A. E. (2020). Reconceptualizing intercultural communicative competence: A multinational perspective. *Research in Comparative and International Education*, 15(1), 52-61.

Fernández, J. (2020, 28 noviembre). La Vulnerable Armada Española: Adiós a los recursos para su modernización. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-11-28/armada-espana-recursos-vulnerable-modernizacion_2851623/. Recuperado 10 de marzo de 2023, de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-11-28/armada-espana-recursos-vulnerable-modernizacion_2851623/

Fernández-Montesinos, F. A. (2013). Geopolítica de los valores. Lo militar como espacio de transversalidad y encuentro en el contexto mediterráneo. *Pre-bie3*, (2),6.

Fosher, K., Mackenzie, L., Tarzi, E., Post, K., & Gauldin, E. (2016). *Culture General Guidebook for Military Professionals*. Kerry Fosher.

López, C. M. G. G. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Pre-bie3*, (4), 34.

García Sanz, B. (2012). *Conflicto de valores*. En *Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional*. Monografías del CESEDEN: *Valores y conflictos* (pp. 61-96).

Mapes, G. (1967, August). An outgoing civilian tells outgoing sailors safe way to have fun. *The Wall Street Journal* 1, 7 August 1967, 12, retrieved from ProQuest Historical Newspapers: *The Wall Street Journal* (1889-1993). 2. Office of Public Affairs, Assessment of troop comm.

González Martín, A. (2012). *Dimensión cultural de los conflictos: universalidad y mestizaje, razón estratégica de España*. En Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Monografías del CESEDEN: *Valores y conflictos* (pp. 121-168).

Hagen, A. J. (2022). *The North Atlantic Treaty Organization and cross-cultural competence: A wolf in sheep's clothing? Cross-cultural competence in NATO and its missions*. Universitätsverlag Potsdam.

Llanos, M. H. S. (2016). El enfoque cultural en la reforma del sector de seguridad: Lecciones aprendidas en Afganistán. *bie3: Boletín IEEE*, (2), 532-548.

Hueso García, V. (2012). *Cambio y conflicto en lo militar*. En Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (Ed.), Monografías del CESEDEN: *Valores y conflictos* (pp. 97-120).

López Ruiz, E. (2021). La competencia intercultural como factor de desempeño profesional de los militares durante el despliegue en operaciones en el exterior.

Mackenzie, L., & Miller, J. W. (2017). Intercultural Training in the United States Military. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*.

Merrill, M. D. (2002). First principles of instruction. *Educational technology research and development*, 50, 43-59.

Martínez Paricio, J. (2012). *Las Fuerzas Armadas y la gestión de crisis*. En Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Monografías del CESEDEN: *Valores y conflictos* (pp. 121-168).

McManus, D. (2012, April). A smaller, smarter military: The best-equipped Army in the world can still lose a war if it doesn't understand the people it's fighting. *Los Angeles Times*. Retrieved from <http://articles.latimes.com/2012/apr/22/opinion/la-oe-mcmanus-column-odierno-iraq-afghanistan-less-20120422>

Orna Montesinos, C. (2017). *The scope of intercultural communication in a military-specific language learning program* (No. ART-2017-103041).

Val, T. F. P. (2014). La inteligencia militar, una constante histórica. *Pre-bie3*, (4), 20. Madrid, España: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Rasmussen, L. J., Sieck, W. R., Holliday, L. C. J. R., McCreary, M. M. M., & Formica, F. L. A. M. (2012). Strategies for Developing and Practicing Cross-Cultural Expertise in the Military p71.

González, F. J. R. (2009). Estrategia militar y política: temas teóricos y aplicación práctica. *Boletín de Información*, (308), 29-52.

Gallus, J. A., Gouge, M. C., Antolic, E., Fosher, K., Jasparro, V., Coleman, S., ... & Klafehn, J. L. (2014). *Cross-cultural competence in the department of defense: an annotated bibliography*. ARMY RESEARCH INST FOR THE BEHAVIORAL AND SOCIAL SCIENCES FORT BELVOIR VA.

Selmeski, B. R. (2007). *Military cross-cultural competence: Core concepts and individual development* (Vol. 1). Centre for Security, Armed Forces & Society, Royal Military College of Canada.

Sun Tzu, & Griffith, S. B. (2007). Sun Tzu: El arte de la guerra. Taschen.

Wunderle, W. D. (2006). *Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for United States Armed Forces Deploying in Arab and Middle Eastern Countries*. Government Printing Office.

Anexos

Anexo A. Transcripción de las entrevistas.

Entrevista 1.

¿Podría presentarse y decirnos cuál es su experiencia en el ámbito militar?

Guillermo Ferraz. Alférez de navío de la Armada española. He estudiado 5 años en la escuela militar de marín y hace dos años que salí de la academia y estoy en mi segundo año de mi primer empleo como Alférez de Navío destinado en Las Palmas de Gran Canaria como Oficial de Operaciones en un Buque BAM (Buque de Acción Marítima Meteorológico).

¿Ha participado en misiones o trabajos en los que haya tenido que interactuar con personas de otras culturas?

En mi primer año destinado en Las Palmas, recién salí de la academia, estuve 6 meses de misión en el Mar Mediterráneo desplegado con la OTAN en una agrupación naval de medidas contraminas en el Mar Mediterráneo. En esta misión estuve en estrecho contacto con fuerzas marinas internacionales desde Estados Unidos hasta Italia, Croacia o Grecia y también Argelia. En la operación, la Armada Española operaba dentro de un conglomerado de barcos compuesto por las Fuerzas Armadas de numerosos países dentro del paraguas de la OTAN. La misión consistía en llevar a cabo una ruta por el Mediterráneo, adiestrando a los Cuerpos de Seguridad de distintos estados y ofreciendo ayuda humanitaria a los que la necesitasen. En Argelia, por ejemplo, se realizaron unos ejercicios en los que se ayudó a los Cuerpos de Seguridad argelinos a adiestrarse en medidas contraminas. En Croacia y Grecia se actuó de manera similar ya que carecen de fuerzas contraminas como tal.

También en Las Palmas realizamos misiones de vigilancia marítima e interactuamos con otros cuerpos de Seguridad del Estado como la Guardia Civil o el Ejército del Aire.

¿Y ha tenido contacto con población local?

El papel de la Armada se centra principalmente en misiones de adiestramiento de las Fuerzas Armadas y cuerpos de seguridad del estado de otros países. En cuanto a contacto con población local, es menos frecuente debido a la naturaleza y la zonas de operaciones, pero se produce interacción directa cuando llevamos a cabo misiones humanitarias, sobre todo en países africanos o de Oriente Medio.

¿Qué significa para usted el término «competencia intercultural»?

La competencia intercultural es, a la hora de interactuar con otras culturas, tener la capacidad de entender los límites y los rasgos de las distintas culturas con las que se interactúa teniendo en cuenta los rasgos y sesgos de la propia. Cuando estás en una misión, saber comportarse y saber cómo tratar con personas de otra cultura para no herirlas, no dañar símbolos religiosos, no faltar al respeto. Por ejemplo, en los países musulmanes hay que tener mucho cuidado con los símbolos religiosos, con la bandera.

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que considera necesarias para interactuar efectivamente con personas de otras culturas en el ámbito militar?

En cuanto a los conocimientos creo que cuanto más conocimiento tengas sobre una cultura, mejor, ya que el conocimiento te va a ayudar a que sepas responder de la mejor manera posible y reducir las posibilidades de crear cualquier tipo de conflicto. Cuando vas a otro país, el conocimiento cultural es vital. En ese sentido, antes de llegar a cualquier puerto perteneciente a otra cultura, recibimos una serie de conferencias culturales previas a que la dotación sea enviada a ese lugar. Es una mejor manera de conocer el contexto y entorno donde vamos a operar y qué costumbres existen en cada población local. Cuánto más conocimiento se tenga de fotos, de conflictos pasados, costumbres, política, símbolos, mejor. En este contexto, la información es una de nuestras mejores estrategias para operar efectivamente.

La habilidad de callarse y hacer caso omiso si hay algún tipo de injerencia por parte de alguna persona que se muestre reacia a la presencia militar extranjera. Educación. La escucha en estos entornos es esencial ya que estableces una relación más cercana, de entendimiento y de confianza con las personas con las que tienes que interactuar. Estableces un vínculo de igualdad

y además, esta escucha proporciona también pautas para saber cómo actuar en determinadas ocasiones basada en la experiencia de esta persona o en la información que obtienes de la conversación en sí. Es una buena oportunidad para transmitir tus valores y tus intenciones a la otra persona para que no se sienta amenazada ante la presencia de fuerzas extranjeras.

Una de las actitudes que considero básicas es tener la mente abierta y estar dispuesto a entender o, si no se entiende, respetar costumbres o formas de actuar que pueden ser muy distintas a las propias e incluso resultar chocantes en un primer momento. También creo que se debe ser cordial en todo momento y evitar crear conflictos o malentendidos.

¿Cómo se han enseñado estas habilidades o competencias durante su formación militar?

La composición de las Fuerzas Armadas es tan heterogénea y amplia que se asignan distintos oficiales de sección que se encarguen de transmitir a unidades más pequeñas lo que les han enseñado. En mi caso, al ser yo el Oficial de Operaciones y el PAO, recibo una formación basada en conferencias culturales y entrenamientos para el desarrollo de determinadas capacidades que yo luego transmito a mi unidad.

Todos los oficiales que participan en misiones internacionales son adiestrados previamente al despliegue en cursos de formación intensivos de unas dos semanas, dependiendo de cada misión. En estos cursos, a parte de instruirnos de manera teórica, nos exponen a todo tipo de situaciones tanto de carácter práctico. Suelen ser ejercicios prácticos en los que aprendemos cómo lidiar con situaciones que pueden surgir en una interacción intercultural, tanto con población local como con fuerzas de seguridad de otros estados, figuras políticas o incluso prensa. Y una vez estamos a bordo, de camino al destino, transmito esta información a mi unidad. De todas formas, esta formación varía mucho dependiendo de las unidades y las distintas fuerzas dentro del ejército.

También existen guías o manuales culturales pero son escasas y suelen tratar sobre relaciones con prensa más que nada. En las unidades CIMIC por ejemplo, sí que cuentan con manuales más técnicos. Aunque también contamos con documentos que se llaman “Lecciones aprendidas”. Son un recopilatorio de las distintas misiones que han llevado a cabo las Fuerzas Armadas a lo largo del tiempo. En estos documentos constan numerosas experiencias militares y errores que se han cometido así como un estudio sobre cómo evitarlos y recomendaciones

para actuar de manera eficaz y efectiva en estas situaciones. Sin embargo, el acceso a estos documentos suele estar limitado a los oficiales o altos cargos. Después son ellos los que trasladan de manera verbal lo que han aprendido al resto de su unidad.

¿Ha participado en alguna formación o entrenamiento específico en competencia intercultural? ¿Hay documentación y recursos disponibles?

Sí. A parte de ser oficial de operaciones en mi barco, también ostento el cargo de «Public Affairs Officer». Yo recibo formación en cuánto a saber cómo y qué imagen dar de las Fuerzas Armadas en operaciones, sobre todo internacionales. Y esto incluye lo que he mencionado antes de ser consciente de la cultura en la que te adentras y donde vas a operar para saber la manera adecuada de llevar a cabo las distintas tareas y el trato que se debe tener con las personas de otras culturas con las que vayamos a interactuar para no crear conflictos o malentendidos que puedan entorpecer la misión o dañar la imagen de las Fuerzas Armadas Españolas. A mi me dan esa serie de conocimientos y habilidades que yo transmito a mi unidad.

¿Qué oportunidades o desafíos ha experimentado al interactuar con personas de otras culturas en el ámbito militar?

Es muy favorable cuando hay relaciones interculturales, se aprende mucho. Cada uno tiene sus procedimientos y cuando se ponen todos encima de la mesa, se ven errores que se pueden estar cometiendo. Se pone toda la información en común para intentar buscar una mejor solución. Se aprende del intercambio cultural.

No he presenciado muchos desafíos pero hubo un caso en el que embarcamos a un oficial griego y a un oficial turco. Debido a factores políticos, históricos y culturales, no tenían buena relación y al principio esto generaba situaciones incómodas. Pero con el paso del tiempo y como tenían que convivir en el mismo barco, acabaron entendiéndose llegando a crear un vínculo de amistad.

¿Cree que la poseer o no formación en competencia intercultural afecta a la seguridad en el ámbito militar?

Tanto falta de información como de formación puede generar situaciones que pueden afectar a la seguridad de cualquier misión. Es muy importante tener una formación previa y esto se puede observar en ejemplos históricos como las operaciones en Irak o Afganistán donde esta formación cultural ha sido crucial y la falta de ésta ha puesto en peligro la operación como por ejemplo creando insurgencias.

¿Qué barreras o limitaciones cree que existen en la enseñanza y aplicación de la competencia intercultural en el ámbito militar?

Creo que se debe seguir en esta línea, adquiriendo todo el conocimiento que se pueda antes del despliegue en cuanto al contexto en el que se va a operar, el terreno dónde se va a trabajar y la cultura de cada comunidad, no solo del país.

¿Crees que es mejor y más útil poseer un conocimiento específico previo a la misión sobre la cultura en la que se va a operar o recibir una formación intercultural continúa desde el inicio de tu carrera militar que abarque una multitud de culturas, o ambas?

En mi opinión, creo que es más útil poseer un conocimiento específico sobre la cultura donde se lleva a cabo la misión porque le vas a sacar más partido. Obviamente un conocimiento general sería útil pero creo que es más difícil de implementar e introducir en la formación militar existente. También creo que un conocimiento previo sobre una determinada cultura es de utilidad pero una cosa es estudiarlo y otra cosa experimentar esa diferencia cultural *in situ*, que puede variar bastante de lo que has aprendido. Además creo que es complicado preparar al personal militar ante este tipo de situaciones ya que son circunstancias que se dan en x momento con determinados factores y es difícil meter este tipo de formación antes de una misión porque hay muchísimas otras cosas que preparar y el tiempo es limitado.

¿Y qué pasaría si durante una misión, un componente de tu unidad, no supiese como lidiar ante una determinada interacción cultural y pusiese en riesgo la misión?

Tú como mando conoces a los militares que trabajan contigo y que están bajo tu cargo, convives con ellos. Al final una de las responsabilidades de los mandos es saber seleccionar a las personas que mejor se van a adaptar a una misión en particular y que sabes que poseen las

capacidades necesarias para llevarla a cabo. Y de igual manera, sabiendo sus capacidades se hace una distribución en cuanto a las funciones que tiene que realizar cada uno.

¿Qué aspectos o estrategias cree que podrían mejorar la formación con respecto a competencia intercultural en el ámbito militar?

Creo que se debe seguir en esta línea, adquiriendo todo el conocimiento que se pueda antes del despliegue en cuanto al contexto en el que se va a operar, el terreno dónde se va a trabajar y la cultura de cada comunidad, no solo del país.

¿Cree que es importante que se incluya la competencia intercultural en la formación y entrenamiento militar? ¿Por qué?

La formación de un militar es muy compleja y tiene muchos ámbitos. Hay muchos valores que se tienen que desarrollar y fomentar. Si que creo que se tenga que incluir la formación intercultural de manera complementaria porque creo que eso facilitaría mucho el trabajo cuando estamos desplegados y no recaería completamente la responsabilidad en el oficial ya que cada militar sabría como actuar de manera adecuada.

Entrevista 2 .

¿Podría presentarse y decirnos cuál es su experiencia en el ámbito militar?

Soy Julián Pérez, Capitán de fragata de la armada, diplomado en Estado Mayor y piloto de reactores. He estado destinado en fragatas, en la Novena Escuadrilla de Aeronaves, en el Cuartel General Marítimo que España ofrece a la OTAN denominado SPMARFOR, en el cual estuve preparando a nuestro cuartel para responder a las necesidades de la OTAN ya que este cuartel forma parte de la NATO RESPONSE FORCE. Después me encargué de la comunicación y fui jefe de prensa en la Armada, posteriormente ostenté el cargo de Jefe de Comunicación Digital del Ministerio de Defensa y volví a ser jefe de prensa en la Armada.

¿Ha participado en misiones o trabajos en los que haya tenido que interactuar con personas de otras culturas?

He trabajado con distintas fuerzas militares internacionales pertenecientes a la OTAN y también he interactuado con población civil en una operación a raíz de los sucesos ocurridos el 11 de septiembre de 2001. En aquellos dos primeros años, nos embarcamos en una misión alentada por la UE de búsqueda de los perpetradores del atentado. Parábamos tráfico marítimo, inspeccionábamos barcos, etc. Interaccioné con población civil en Yibuti, Yemen, Kenia y la interacción se basaba en explicar a la población local por qué estábamos allí y conseguir que entendiesen la misión que estábamos llevando a cabo.

¿ Qué significa para usted la formación intercultural?»?

Entiendo que consiste en que se te brinde información para mejorar tus habilidades de comunicación con personas de otras culturas, en particular aquellas sobre las que no tienes conocimiento detallado de sus matices o particularidades, lo cual podría evitar posibles fricciones en la interacción con ellos.

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que considera necesarias para interactuar efectivamente con personas de otras culturas en el ámbito militar?

Por lo general, cuando un contingente despliega en una operación se da una formación al contingente sobre detalles generales de la cultura con la que se va a estar interactuando. Esa formación, ahora sobre todo que se ha profesionalizado mucho nuestro despliegue en operaciones, la suele llevar el Estado Mayor de Defensa o el Mando de Operaciones. Con esa formación básica se sensibiliza al contingente. Una vez se despliega al terreno de operación, se piensa en las actividades que se van a hacer y cómo se van a hacer. Vas a tener soldados a pie desplegados interactuando con la población civil y hay que pensar en cada detalle. ¿Cómo presentas a esos soldados? ¿Los llevas con chalecos antibalas, casco, pistola? ¿O dependiendo de la actividad los llevas más livianos para que no parezca que estamos a la defensiva? Todas estas cosas hoy en día se planean con antelación y detalle.

Después tenemos las “lecciones aprendidas”. ¿Qué mensaje queremos transmitir? ¿Estamos aquí para apoyar a la población? Porque si es así, nos tienen que percibir de una manera cercana y de igualdad, no de imposición, que sientan que estamos legitimados.

En cuanto a habilidades, yo diría que la escucha, la empatía, el dominio del lenguaje corporal, el manejo del tono de voz y la paciencia. Porque probablemente te enfrentes a una falta de comunicación por el idioma que hay que suplir con otras formas de comunicar.

Actitudes; respeto, curiosidad por la otra cultura. Por lo general, se crea un vínculo con otra persona si se muestra interés por su experiencia y su vida. Puedes ofrecerte a participar en una actividad suya cultural o religiosa para establecer vínculos de confianza y cordialidad mediante una muestra de respeto y cercanía.

¿Ha participado en alguna formación o entrenamiento específico en competencia intercultural? ¿Hay documentación y recursos disponibles?

Yo he recibido y he participado en briefings en los que se explicaban todas estas diferencias culturales, matices y normas no escritas que conviene conocer cuando llegas a un sitio distinto. Antes de llegar al destino, se suele dar un briefing a bordo sobre la cultura con la que vamos a tener que interactuar y las cosas a tener en cuenta para poder actuar e interaccionar de manera efectiva. Dentro de la OTAN hay formaciones más específicas y estandarizadas para ser Cultural Advisor o Gender Advisor.

Hay una base de datos, y cuando te van a dar una formación, es el mando el que se encarga de documentarse e informarse para luego trasladar la información.

Para usted, ¿qué tan relevante es tener competencias en comunicación intercultural cuando se está involucrado en misiones internacionales?

Es fundamental. Cuando se planea una misión se busca cual es el estado final deseado, por qué nos desplegamos y qué queremos que ocurra en este sitio después de que nos vayamos. Para lograr todos los objetivos que se establecen a lo largo de la misión, hace falta que las interacciones humanas sean lo más fructíferas, positivas y eficaces posibles. Si no existe una formación cultural, se va a estar luchando contra una barrera cultural que va impedir la

comunicación. Los objetivos no se alcanzan en el mismo periodo de tiempo ni de la misma manera que si mantienes relaciones fluidas con los jefes de las tribus, el gobierno local, la población local, las fuerzas armadas locales, etc. Cuando entrenamos a los iraquíes, había mujeres dentro de nuestras unidades que se encargaban del adiestramiento, lo cual suponía un shock cultural para los iraquíes. Ahí se tuvo que trabajar en términos interculturales para conseguir un entendimiento cultural. Para el éxito de una misión hace falta que no existan barreras de comunicación y eso se consigue teniendo una formación intercultural previa.

¿Crees que el idioma es una herramienta imprescindible para conseguir una interacción efectiva?

Creo que el idioma es de vital importancia. Siempre se contratan traductores e intérpretes cuando se despliega a otro país y es verdad que estás en manos del intérprete y esto dificulta o ralentiza una comunicación fluida pero es necesario tener un canal de comunicación claro. Para trasladar conceptos complejos no puedes depender de una comunicación no verbal por ejemplo.

¿Qué oportunidades o desafíos ha experimentado al interactuar con personas de otras culturas en el ámbito militar?

El desafío que tenemos es que nosotros intentemos comunicar y no nos quieran o puedan entender, lo que suele pasar con culturas musulmanas y en países más estrictos.

Un ejemplo de oportunidad que te podría poner es un caso particular en la Armada en el que teníamos oficiales tailandeses que se formaban con nosotros en la Escuela Naval durante 5 años. Estos oficiales entendían perfectamente cómo funcionaba nuestra Armada y cómo funcionamos nosotros y estaban culturalmente integrados. Cuando regresan a Tailandia, la experiencia facilita las relaciones entre ambos países y entre Fuerzas Armadas particularmente.

¿Cree que poseer o no formación en competencia intercultural afecta a la seguridad en el ámbito militar?

Yo creo que no poseer formación intercultural sí que podría llegar a tener implicaciones en cuanto a la seguridad. Algunos malentendidos pueden llegar a crear problemas, aunque no un conflicto de gran escala. Lo que sí que es cierto es que el comportamiento de nuestras tropas cuando estás desplegado en el exterior hay que vigilarlo mucho para que la población local y para que las fuerzas armadas locales nos perciban adecuadamente. La falta de respeto a otras culturas indudablemente puede generar un problema que puede ser de seguridad, ya sea que soldados se enzarcen en peleas o problemas de mayor magnitud. Que te perciban en vez de como una organización amiga, una organización hostil que va a imponer y no respeta. Siempre hay que trabajar el tema de las percepciones.

¿Crees que es mejor y más útil poseer un conocimiento específico previo a la misión sobre la cultura en la que se va a operar o recibir una formación intercultural continúa desde el inicio de tu carrera militar que abarque una multitud de culturas, o ambas?

Ambas sería lo idóneo. Cuando se analiza un conflicto en el que va a intervenir una fuerza militar, se hace un análisis de todo el entorno de ese país. Indudablemente, la cultura es una de las cosas que se analiza. Para intervenir en un país hay un planeamiento muy detallado de muchísimas cosas que incluye la cultura.

¿Que además hubiese una formación específica intercultural en las Escuelas Militares? Podría ser, pero yo creo que debería ser general y complementaria que se diese durante unas jornadas o cursos. Algo breve porque no creo que se puedan cubrir todas las culturas y compaginarlo con las demás cosas que hay que estudiar es compaginarlo.

¿Qué aspectos o estrategias cree que podrían mejorar la formación con respecto a competencia intercultural en el ámbito militar?

Fomentar más intercambios culturales, aunque sean pequeños, sería una buena práctica que fomentaría el intercambio intercultural. Que se integren en la formación de nuestras Fuerzas Armadas y que aporten no solo en lo militar si no en lo cultural. Creo que es una experiencia de aprendizaje recíproco y en primera persona.

Probablemente, se debería priorizar una formación en rangos más bajos porque los oficiales por lo general tienen mayor experiencia y formación, pero al fin y al cabo, los que más

interactúan con grupos locales son soldados o marineros que no reciben este tipo de concientización intercultural.