



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “La obtención de Recursos Humanos. Caso conflicto Rusia – Ucrania”

Que para acceder al título de Especialista en Planeamiento y Gestión de RRHH de OOMMTT presenta el Mayor I Fernando José Sebastián PARRAGA

Director de TFI: CR (R) JULIO PIERONI

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 12 de septiembre de 2024.

Resumen

El presente trabajo final integrador tiene como objetivo analizar las medidas adoptadas en el conflicto Rusia-Ucrania en la obtención de recursos humanos para ser empleados como reemplazos por parte de ambos actores en conflicto. Para ello se expone a la propaganda, como insumo de gran incidencia en esta guerra, herramienta de comunicación e influencia, los medios y tipos de mensajes empleados para persuadir a los ciudadanos. Seguidamente las medidas que han instrumentado Rusia y Ucrania para la obtención de recursos humanos y mantener a sus fuerzas operativas ante la prolongación del conflicto en el tiempo. Se ha visibilizado el empleo de una empresa privada como forma de complemento a las fuerzas regulares y la incorporación extranjeros de manera oficial por parte de los estados. Se aborda el tratamiento de aquellos factores que presionan e inciden directamente de manera positiva y negativa en la obtención del preciado recurso en cuestión. Finalmente se expresan las conclusiones y el aporte profesional que nos permite ampliar conceptualmente aspectos pocos conocidos de los recursos humanos en los conflictos armados y la propuesta de una posible forma de capitalizar estos nuevos conocimientos en esta interesante temática.

Palabras clave:

Propaganda – Movilización – Convocatoria – Recursos humanos.

Tabla de contenidos

Resumen.....	i
Introducción	1
Capítulo I: La propaganda como herramienta de captación de nuevos recursos humanos	4
Conceptos básicos.....	4
Primera Guerra Mundial	6
Segunda Guerra Mundial	11
El rol de la mujer.....	13
Capítulo II: Medidas Gubernamentales en Ucrania y Rusia.....	17
Conceptos de psicología posibles de identificar en la guerra Rusia Ucrania	17
Medidas adoptadas por Rusia	18
Movilización parcial	19
Estímulos económicos	20
Empresa privada de mercenarios, reclusos e indultos.	21
Cambios en la convocatoria	23
Sanciones a los que no quieren servir	23
Nuevos cambios en bases legales	24
Convocatoria en las regiones anexionadas.	25
Atenuar el descontento.....	26
Medidas adoptadas por Ucrania.....	27
Instrucción militar a civiles.....	27

Servicio de migración ucraniano	29
Extranjeros en las Fuerzas Armadas	29
Medios de difusión.....	30
Campaña del Ministerio de Defensa Ucraniano	34
Capítulo III: Factores que presionan por más Recursos Humanos	38
El tiempo, los efectivos y las bajas de combate.....	38
Cifras no oficiales	41
Reclusos en el frente	41
División demográfica en edad de servir.....	43
Marketing.....	45
Táctica de ola humana empleada por Rusia.....	47
La voluntad de lucha.....	48
Conclusiones	52
Fuentes de obtención para el reclutamiento.....	52
La propaganda como herramienta de influencia	52
Control y respuesta negativa.....	52
Cualquier medio es útil en la campaña de reclutamiento	53
Cambio de paradigma cuando lo tradicional debe ceder por la escasez	53
El marketing es el nuevo protagonista	53
El impacto de lo visual.....	54
Voluntad de lucha	54

La transversalidad del Recurso Humano en el conflicto	54
Aporte profesional	55
Referencias.....	57

Introducción

En todo conflicto un elemento esencial es el recurso humano, el cual ante una prolongación en tiempo de las acciones militares requerirá nutrirse de diversas formas para sostener el esfuerzo bélico. La importancia del conflicto Rusia - Ucrania constituye una clara oportunidad para analizar e identificar las acciones implementadas por ambos países, y cómo estas impactaron para lograr una voluntaria adhesión de sus respectivos ciudadanos e incluso en la apertura de las Fuerzas Armadas a incorporar a extranjeros, invitándolos a unirse a las causas de los países protagonistas de este conflicto.

Los conflictos que se sucedieron con posterioridad a la IIda Guerra Mundial impusieron un criterio de no necesitar de la movilización, ante conflictos de corta duración. Es posible citar la Guerra de los Seis Días, del 5 al 10 de junio de 1967, donde pese a la inferioridad numérica de las fuerzas israelíes, estas se impusieron con gran ingenio ante las fuerzas de Egipto, Jordania y Siria, ganando la contienda sin llegar a una campaña de movilización (Bermúdez, 2017). La Guerra de Malvinas, desde el 2 de abril al 14 junio de 1982, conflicto que involucro a argentinos contra británicos (A24, 2023). Tormenta del Desierto, de enero a marzo de 1991, entre las Fuerzas Armadas de Irak contra la coalición de internacional encabezada por Estados Unidos (Canal de Historia, 2009). Otro caso emblemático es la Invasión a Irak, del 20 marzo al 1de mayo de 2003, nuevamente una coalición de países liderada por Estados Unidos logrando derrocar a Saddam Hussein. Este conflicto en particular es considerado como la semilla que desestabilizó medio oriente (Chaya, 2023). Los acontecimientos mencionados reflejan el empleo del personal activo de las fuerzas implicadas, en acciones breves en tiempo sin necesidad de llegar a la movilización.

La Guerra Rusia-Ucrania rompe los esquemas de acciones militares decisivas, cortas en tiempo, y con las previsiones necesarias en un sistema logístico para sostenerlas. La

ruptura del esquema se presenta en la prolongación de las hostilidades, donde no solo el esfuerzo se centra en las operaciones sino en los recursos para sostener el gran volumen de demanda de materiales y hombres, con un factor tiempo que es escaso para la obtención, instrucción y puesta en acción en los diferentes escenarios del nivel táctico. Esta demanda requirió la implementación de nuevas medidas para la obtención de nuevos recursos humanos, con políticas de obtención y el empleo de la propaganda como herramienta de influencia en la población local, para lograr la voluntaria adhesión a la causa e incorporarse a las filas de sus respectivas fuerzas armadas enalteciendo el patriotismo.

Toda fuerza armada posee recursos humanos finitos, lo cual se ha manifestado claramente en el conflicto Rusia – Ucrania. Por esta razón es preciso analizar las acciones implementadas por ambos países beligerantes en dos diferentes contextos, uno con una reacción positiva por parte de la población nacional y además de extranjeros con experiencia militar, mientras que el otro enfrenta una situación compleja desde cierta resistencia hasta el rechazo para incorporarse a las filas de sus Fuerzas Armadas. Por las características de los países involucrados en cuanto a la capacidad militar, se vislumbraba un escenario con una pronta definición. A pesar de lo mencionado el conflicto se extendió por más de dos años en acciones de desgaste, colocando a los adversarios en una situación no deseada en cuanto a todos sus recursos, comprender y capitalizar esas experiencias resulta necesario para la obtención de nuevos recursos humanos como reemplazos.

Por lo mencionado anteriormente el problema se plantea en identificar las acciones adoptadas en el conflicto Rusia – Ucrania en la obtención de Recursos Humanos.

A modo de responder la problemática, se estableció como objetivo general de la presente investigación, analizar las acciones realizadas en el conflicto Rusia Ucrania para la obtención de recursos humanos como reemplazos.

Por ende se determinaron tres objetivos específicos. En primer lugar se va a indagar sobre el empleo de la propaganda para la obtención de recursos en las guerras mundiales, puesto que en estos conflictos la magnitud y la prolongación de las acciones bélicas en tiempo exigió el reclutamiento de hombres influenciados a través de la propaganda de guerra.

A continuación el segundo objetivo específico es el análisis de la obtención de recursos humanos en Ucrania y la compleja movilización parcial de Rusia.

Por último el tercer objetivo es analizar aquellos factores que presionan por su obtención e influyen de manera positiva y negativa en la disposición de nuevos reclutas.

Capítulo I: La propaganda como herramienta de captación de nuevos recursos humanos

En este capítulo se indagará sobre la propaganda, con el propósito de exponer sus múltiples definiciones a lo largo del tiempo hasta como fue empleada durante los conflictos armados más destacables de los últimos tiempos, con intenciones de influir no solo en la mente de la población sino también en el corazón de la misma, buscando obtener una plena adhesión a las causas por las cuales se lucha, obteniendo así nuevos recursos humanos.

A modo de facilitar la comprensión del tema de análisis, se realizará la mención de conceptos referidos a recursos humanos, reemplazos y movilización, términos estrechamente ligados en los conflictos armados.

Conceptos básicos

En el presente trabajo de investigación es necesario mencionar algunos conceptos, que servirán para denominar a las personas y su relación con las organizaciones (fuerzas armadas), el cual representa una relación de continua interdependencia.

En primer lugar lo recursos humanos, según Chiavenato (2011), son “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (p. 2).

En segundo lugar, también hace referencia al reclutamiento como a las “técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128). Por ello el reclutamiento representa las necesidades de la organización tanto presente como futuras, que surgen como necesarias para la obtención de un determinado objetivo, y permitir la continuidad de las operaciones militares, que surge como consecuencia del desgaste o disminución de la fuerza efectiva. En un contexto bélico, existe una consecución de objetivos lo cual exigirá contar con una determinada capacidad, recuperarla e incluso crearla.

Por otro lado el Reglamento de Sistema de Reemplazos (ROP-30-01,1970), denomina como reemplazo al “individuo o fracción orgánica instruida en un arma servicio y/o especialidad, destinada a ocupar una vacante en la organización o en el rol de combate de un organismo, unidad o fracción” (p. II).

En cuanto a movilización el diccionario de la Real Academia Española lo define, en su segunda acepción, como “convocar, incorporar a filas, poner en pie de guerra tropas u otros elementos militares”.

Por último es necesario conocer qué es la propaganda, se ha considerado las siguientes definiciones presentadas por García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky (2011), según Bartlett (1941) es la “Tentativa para ejercer influencia en la opinión y en la conducta de la sociedad, de manera que las personas adopten una opinión y una conducta determinada” (p. 23), esta definición marca la influencia en la opinión para luego dirigir la conducta hacia una dirección determinada, en un contexto más amplio no solo a nivel individual sino también a un marco mayor, la sociedad. Más tarde Freund (1968) “Arte de dirigir a la opinión pública para que suscriba específicamente a ciertos fines partidistas o causas políticas” (p. 24.), en esta definición se desataca los fines partidistas y como la política marca el rumbo hacia un objetivo a conseguir. Por último Perry-Giles (2002) “Mensajes estratégicamente diseñados que un grupo o institución diseminan al público con la meta de generar una acción que le reporta beneficios al emisor” (p. 26), en este caso el mensaje estratégicamente diseñado puede presentar una alteración de la realidad, modificándola para obtener el resultado deseado.

Un conflicto armado siempre impone una gran necesidad abastecimiento constante, no solo de recursos materiales sino también de recursos humanos, este último implica un esfuerzo adicional para su obtención debido a que se debe lograr conquistar la mente y el corazón de los individuos para su voluntaria adhesión, quienes más tarde impondrán su causa

por sobre la del enemigo. Por ello es necesario hacer eco de las palabras de Albert Einstein quien sostuvo que "Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados", esta afirmación se ve plasmada en el ingenio comunicacional puesto de manifiesto a la largo de la Primera y Segunda Guerra Mundial, ideando a través de carteles de propaganda, caricaturas, cine, periódicos y la radio diversas maneras de influir en el sentimiento nacionalista para lograr un mayor esfuerzo de guerra, los cuales pasaremos a tratar a continuación.

Primera Guerra Mundial

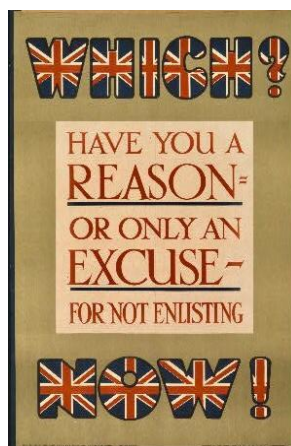
Según Sadurní (2023), este conflicto no se limitó al plano terrestre y marítimo sino también al aéreo. Las muertes estimadas son de 10 millones de soldados y más de 6 millones de civiles, en un periodo de cuatro años, desde julio de 1914 a noviembre de 1918.

Las potencias implicadas en este conflicto recurrieron a la propaganda para motivar a la población civil y a sus soldados apelando a las pasiones, el miedo y a la violencia. Los tiempos de conflicto presentan contextos ideales para la implementación de la ideología por parte del gobierno emisor, partiendo de la base de la necesidad de saber de la población, de recibir información. En parte el foco se centró en los soldados del frente, ya que se requirió de ellos la predisposición de la lucha cuerpo a cuerpo con el enemigo, lo que implicó considerar el máximo sacrificio, dar la vida. Por otro lado buscó favorecer el reclutamiento para la guerra, conquistar voluntades mediante las campañas de propaganda, empleando afiches con diversos mensajes (Figura 1), figuras estereotípicas¹ y símbolos (García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky, 2011).

¹ Estereotipo: Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable. (Diccionario Real Academia Española).

Figura 1

Poster de reclutamiento británico



Nota. Traducción ¿Cuál? ¿Tiene alguna razón, o sólo una excusa, para no alistarse ahora?

Fuente: Library of Congress, 2023, (<https://www.loc.gov/resource/cph.3g11026/>).

Durante la Primera Guerra Mundial, el poster fue uno de los medios de comunicación empleado como una poderosa herramienta para la difusión de información durante este conflicto (Library of Congress, 2023), muchos de ellos destinados al reclutamiento y a la compra de bonos para contribuir al esfuerzo de los gobiernos.

Figura 2

Poster Tío Sam.



Nota. Traducción Te quiero a ti para el Ejército de los Estados Unidos. Fuente: Library of Congress, 2023, (<https://www.loc.gov/item/96507165/>).

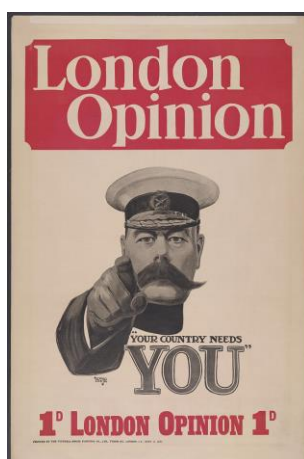
En los Estados Unidos, se instó a los artistas a contribuir con su trabajo al apoyo del esfuerzo bélico, y se produjeron cientos de diseños de carteles (Library of Congress, 2023), por ello se puede encontrar una gran diversidad de imágenes orientados al llamado de nuevos reclutas a modo de reemplazos para las fuerzas armadas. Este medio de comunicación fue empleado ampliamente por ambos bandos.

Por otro lado es necesario mencionar que Gran Bretaña en 1914, inició sus acciones propagandísticas por medio del War Propaganda Bureau y más tarde en 1916 creó el Department of Information (García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky, 2011, pág 45). Esto demuestra la necesidad que existió en aquel momento histórico de disponer de un elemento y de su pronta evolución, dedicado exclusivamente a la propaganda.

Muchos de los poster británicos buscaban una respuesta emocional a través de sus diseños (Library British, 1916), para la obtención de nuevos reclutas lo cual representó un desafío constante.

Figura 3

London opinion "Your country needs you"



Nota. Traducción *Opinión de Londres "Tu país te necesita"* Fuente: Library of Congress, 2023, (<https://www.loc.gov/item/93517736/>).

Algunos diseños evocaban situaciones cotidianas en familia, con el objetivo de movilizar el sentido patriótico, y la responsabilidad de todo ciudadano a realizar su aporte al esfuerzo de guerra.

Figura 4

Daddy, what did you do in the great war?



Nota. Traducción *Papi, ¿qué hiciste en la gran guerra?*, Fuente: Library of Congress, 1915, (<https://www.loc.gov/item/2003663090/>).

La presión social era constante y los hombres que no se ofrecían voluntarios podían ser considerados como vagos o cobardes (Library British, 1916). Una manera de influenciar a los posibles candidatos al reclutamiento voluntario, era posible por medio de la generación de una imagen negativa en la sociedad por no alistarse en las fuerzas armadas.

Según la Revista de Relaciones Internacionales N°47 (2014), los carteles británicos fueron los más directos y amenazadores, empleando frases como “¿Quién está ausente? ¡Eres tú!”. Por otro lado los carteles estadounidenses estaban orientados a la generación de culpa,

exponiendo mensajes como “Sus amigos están luchando, ¿por qué usted no? Los franceses plasmaban un mensaje orientado a la defensa nacional y la liberación.

En el Imperial War Museums (2023) se puede encontrar un poster destinado a las mujeres británicas (Figura 4), con el objeto de influenciar y favorecer la aceptación de que los hombres de sus respectivos entornos se unan al ejército, mediante las siguientes preguntas:

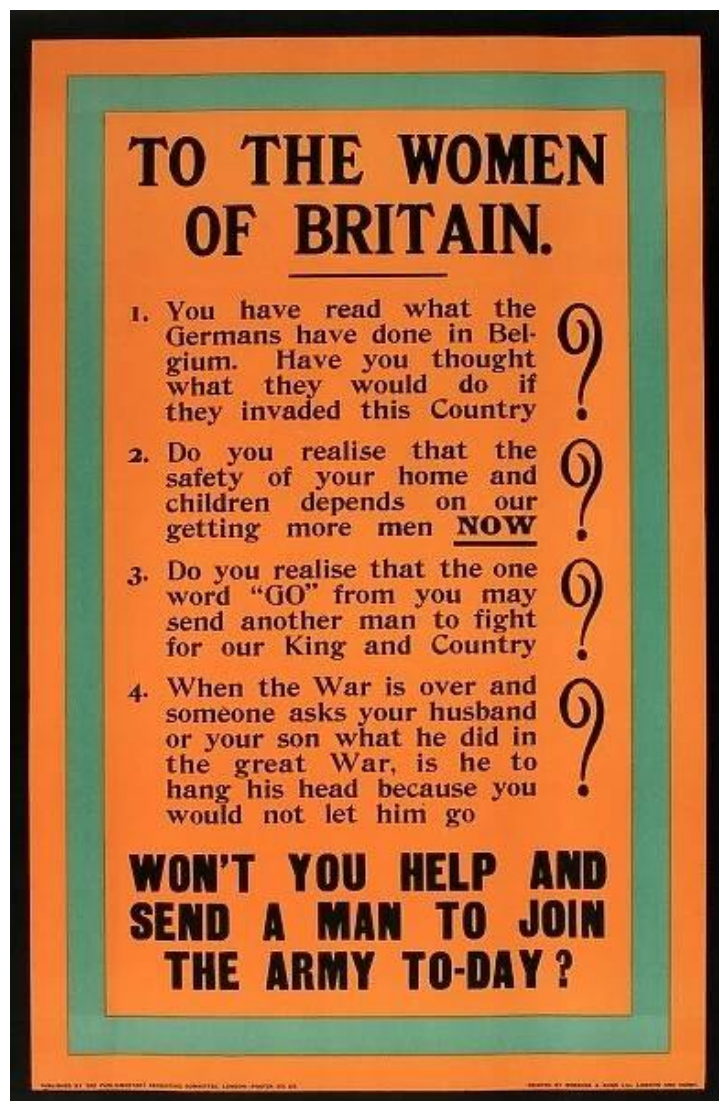
1. Has leído lo que han hecho los alemanes en Bélgica. ¿Has pensado qué harían si invadieran este país?
2. ¿Se da cuenta de que la seguridad de su hogar y de sus hijos depende de que consigamos más hombres AHORA?
3. ¿Te das cuenta de que una sola palabra tuya "VAMOS" puede enviar a otro hombre a luchar por nuestro Rey y nuestro País?
4. Cuando termina la Guerra y alguien le pregunta a tu marido o a tu hijo qué hizo en la gran Guerra, ¿debe agachar la cabeza porque no le dejaste ir?

¿NO AYUDARÁS Y ENVIARÍAS A UN HOMBRE A UNIRSE AL EJÉRCITO HOY?

En este caso en particular el método elegido es a través de preguntas direccionadas hacia el público femenino, como una forma de obtener nuevos hombres de una manera indirecta, y cumple con dos reglas de la propaganda, la primera es llegar al destinatario más allá del texto y movilizarlo afectivamente causándole un conflicto interno, como un dilema de dejar a sus afectos. La segunda regla es que induce a que la situación desfavorable no sucederá si el receptor brinda su contribución al esfuerzo de la nación. (García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky, 2011, p.97).

Figura 5

TO THE WOMEN OF BRITAIN



Nota. Traducción “A las mujeres de Gran Bretaña”. Fuente: Imperial War Museums, 1915, (<https://www.iwm.org.uk/collections/item/object/30467>).

Segunda Guerra Mundial

Según el Museo Nacional de la Segunda Guerra Mundial de Nueva Orleans (2023), es posible considerar como elementos importantes para el esfuerzo de guerra a los aviones, tanques, municiones, ametralladoras e incluso el dinero. Sin embargo el factor fundamental lo

constituye el hombre, como recurso humano. Por ello el gobierno de los Estados Unidos realizó una intensa campaña de información, dirigida a conquistar los corazones y la mente del público, para convencer sus ciudadanos de respaldar completamente el esfuerzo bélico. Como parte de esta campaña se produjeron carteles, folletos, noticieros, programas de radio y películas diseñados con el objeto de comprometer a la audiencia en el esfuerzo nacional.

Como parte de esta campaña se convocó a artistas, cineastas y expertos con capacidad de contribuir al programa del gobierno. Esta campaña de propaganda implicó la distribución de carteles a lo largo y ancho de los Estados Unidos, principalmente en estaciones de ferrocarril, oficinas de correos y establecimientos educativos.

En 2011, García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky destacaron la creación de dos organizaciones con fines propagandísticos por parte del gobierno de Estados Unidos, el primero la OSS (Office of Strategic Services) la cual trabajó con material negro², y la segunda fue la OWI (Office of War Information), esta última organización estaba destinada al material blanco³ dentro del país.

La tarea de la OWI fue la de proporcionar información de la guerra a los estadounidenses y al extranjero, sin proporcionar información falsa o engañosa. Esta nueva rama del gobierno estuvo compuesta para su funcionamiento por la Oficina de Radio, Oficina de Noticias, Oficina de Películas y la Oficina de Noticias Extranjeras (Spring, 2017).

La OWI trabajo en conjunto con estudios de cine, periódicos, caricaturistas y con programas de radio, con una actividad esencialmente de propaganda. Buscó obtener el apoyo público a la guerra, y de esta manera tuvo una gran participación en la industria del

² Propaganda Negra: la fuente permanece oculta o se acredita de modo falso a una determinada autoridad; y su mensaje disemina información falsa o engañosa (García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky, 2011).

³ Propaganda Blanca: Proviene de una fuente que es posible de identificar de modo fehaciente y su mensaje contiene información precisa e intenta convencer a la audiencia de que quien la emite es el buen referente que promueve lo mejor (García Beaudoux, D'Adamo, & Slavinsky, 2011).

entretenimiento. Posteriormente el War Department (Departamento de Guerra), encargó material que contribuyera al reclutamiento de voluntarios para la Fuerza Aérea, como respuesta al pedido se elaboró artículos de ficción, de no ficción e incluso una novela. Las expectativas de obtener reclutas de bombarderos se superó ampliamente, y como resultado el Departamento de Guerra decidió dejar sin efecto esta campaña en particular.

Figura 6

U.S. Army World War II Poster



Nota. Traducción Únete al cuerpo aéreo del Ejército de los Estados Unidos.

Fuente: National Air and Space Museum, (<https://airandspace.si.edu/multimedia-gallery/44-pa-11522xpng>).

El rol de la mujer

Durante la Segunda Guerra Mundial surge un cambio de paradigma en cuanto al rol de la mujer, como consecuencia de la falta de mano de obra masculina en diversos puestos de trabajos y en todos los rubros. Esto representó la apertura de nuevos horizontes para su integración al mundo laboral con mayor rapidez dejando los hogares. Nuevamente el

gobierno estadounidense empleo una campaña dirigida al público femenino induciendo la idea de que el trabajo de guerra es un deber patriótico, contribuyendo de manera directa o indirecta con el esfuerzo de guerra, en áreas administrativas, y no solo en la industria armamentística también en otras, como por ejemplo animándolas a incorporarse al cuerpo de enfermería y a ocupar otros roles que anteriormente solo accedían los hombres, esto permitió emplear al personal masculino en otras actividades (Wams New York Historical Society, 2023).

Figura 7

Cartel de reclutamiento de la Cruz Roja.



Nota. Traducción *Estación de reclutamiento, Cuerpo de Enfermeras del Ejército y la Armada.* Fuente: Wams New York Historical Society, (<https://wams.nyhistory.org/confidence-and-crises/world-war-ii/recruiting-women/#>).

Figura 8

Be a Marine.



Nota. Traducción *Se un Marine, libera a un Marine para luchar.* Fuente: The National WWII Museum New Orleans, (<http://enroll.nationalww2museum.org/learn/education/for-students/ww2-history/take-a-closer-look/enlist-propaganda-posters.html>).

Tal fue la participación de la mujer en las Fuerzas Armadas estadounidenses que se crearon los siguientes elementos:

- Cuerpo de mujeres del Ejército.
- Reserva de mujeres de la Armada.
- Reserva de mujeres del Cuerpo de Marines.
- Reserva de mujeres de la Guardia Costera.
- Servicio de pilotos mujeres de la Fuerza Aérea.
- Cuerpo de enfermeras del Ejército y Cuerpo de enfermeras de la Marina.

Además asumieron roles como operadores de radio, análisis de fotografía, pilotos de aviones militares, conductoras de camiones y trabajos técnicos en laboratorios (The National WWII Museum New Orleans, 2023).

Habiendo desarrollado este capítulo es importante destacar a la propaganda como una herramienta fundamental para la obtención de nuevos recursos humanos. Este medio fue empleado por los gobiernos implicados en los dos conflictos mundiales, conflictos que conllevaron la pérdida de millones de soldados y civiles. Donde fue necesario conquistar la mente, los corazones, influyendo y direccionando en la forma de pensar de los ciudadanos según las ideologías del momento.

En el caso de la I Guerra Mundial, el empleo de la propaganda fue generalizado, se aplicó para la obtención nuevos reclutas, la compra de bonos, la aceptación de la guerra por parte de la población, aumentar la moral de los hombres en el frente y para fomentar el esfuerzo industrial.

Es de destacar la evolución de los diseños gráficos, y como estos apelaron a la motivación e incluso a crear reacciones emotivas como la culpa, y la de apuntar a la aceptación de que los hombres fueran voluntarios por parte de las mujeres o entornos familiares.

En cuanto a la Segunda Guerra Mundial, se destaca la creación de elementos especializados en propaganda, diferenciados según su finalidad, tanto de producir propaganda negra como blanca, con destinatarios bien identificados.

Además el desarrollo del cine y la radio, permitió lograr una mayor ofensiva propagandística y con un considerable alcance.

Por último es necesario mencionar el importante rol de la mujeres, donde los gobiernos se vieron en la necesidad incorporarlas y emplearlas como nueva mano de obra para el reemplazo y ocupación de roles que tradicionalmente eran desempeñados por los hombres, los cuales fueron destinados a las acciones militares.

Capítulo II: Medidas Gubernamentales en Ucrania y Rusia

El presente capítulo tiene el propósito de analizar las medidas que se adoptaron en el conflicto Rusia-Ucrania, para la obtención de nuevos voluntarios (recursos humanos), además de la aplicación de las bases legales de los respectivos países y sus correspondientes modificaciones, y la utilización de la propaganda para conquistar la voluntad de los ciudadanos.

Conceptos de psicología posibles de identificar en la guerra Rusia Ucrania

LeShan (1992) sostiene que durante una crisis surgen tres características que muestran el rumbo hacia un conflicto armado:

1. La concepción de que el país potencialmente agresor es la nación enemiga, que debe ser vencida, y una vez alcanzada la victoria el estado de normalidad regresará.
2. Actuar contra el enemigo conducirá no solo a la victoria sino que irá más allá, a la gloria.
3. Toda aquella persona que no se adhiera o se oponga a la causa por la que se está luchando, causa que es difundida como verdad, será catalogado como traidor. Por ende debe ser castigado.

Las características mencionadas precedentemente se encuentran presentes en el conflicto armado de análisis, las cuales incidirán de manera considerable en la población, que a su vez podrá lograr una voluntaria incorporación a las fuerzas armadas o una adhesión forzada por temor a represalias. La forma de comunicar y el empleo de las palabras para transmitir la causa por la que se lucha debe ser analizada cuidadosamente.

El presidente de Ucrania, Volodymyr Zelensky, al iniciar el conflicto hizo su convocatoria “a todos aquellos que quieran unirse a la defensa de Europa”, seguramente previendo la gran desventaja que posee ante su oponente en cuanto a recursos humanos para sostener las acciones, recurriendo a los extranjeros con experiencia militar como fuente

alternativa de reclutamiento, buscando implantar como legítima causa para la guerra, la defensa de su territorio mediante la expulsión del enemigo invasor.

En cuanto a su contraparte el presidente Putin, lanzó la Operación Militar Especial, y se justificó en la defensa de las personas contra las persecuciones, el genocidio y la desnazificación. Con estas palabras se puede apreciar como legitimó la acción militar que lanzó, ubicando a Ucrania como el enemigo a vencer y eliminar una potencial amenaza futura para Rusia.

Es posible establecer una relación con los conceptos de LeShan, anteriormente mencionados, de cómo ambas partes en conflicto ubican a la otra como el enemigo a vencer, y derrotando a la otra se podrá expulsar al enemigo invasor, o venciendo a la otra parte se evitará el genocidio. Además todo aquel que no apoye la causa es pasible de sanciones legales, que es la postura rusa, mientras que del lado ucraniano se busca la voluntaria adhesión.

Una vez afianzada la causa y lograda su legitimación, los hombres que se sienten fuertemente identificados por lo que luchan, brindaran un sacrificio máximo (su vida) para lograr expulsar al invasor, y lograr evitar o terminar el genocidio.

Medidas adoptadas por Rusia

En febrero de 2022 Putin lanzó una Operación Militar Especial contra Ucrania, horas más tarde a través de un discurso televisado manifestó lo siguiente:

“Su objetivo será defender a las personas que durante ocho años han sufrido persecuciones y genocidio por parte del régimen de Kiev. Para eso, nos enfocaremos en la desmilitarización y desnazificación de Ucrania, así como en llevar ante los tribunales a quienes cometieron diversos crímenes sangrientos contra civiles, incluidos algunos

ciudadanos de la Federación Rusa. Nuestros planes no incluyen la ocupación del territorio ucraniano” (Troianovski, 2022).

Es posible identificar palabras como persecución, genocidio, desmilitarización y desnazificación, en un modo de clarificar la causa y justificar la acción militar que adoptó para lograr un bien mayor.

Ante la prolongación en tiempo del conflicto, los recursos humanos disponibles se emplearon, incluyendo a las reservas, por lo que fue necesario posteriormente recurrir a una movilización, para continuar con el sostenimiento logístico, en cuanto a personal.

Movilización parcial

La medida que se adoptó fue la movilización parcial militar, que inició el 21 de septiembre de 2022, e implicó convocar a las filas a todo aquel que posee experiencia militar (L.G., 2022). Con esta medida el gobierno ruso estimó incorporar a 300.000 ciudadanos.

Según Mañueco (2022) luego de siete meses continuos del conflicto el Ministro de Defensa ruso Serguéi Shoigu, afirmó que el Ejército ruso sufrió 5.937 muertes desde el inicio de la operación militar especial, una cifra que puede no ser real en aquel momento debido a la necesidad de recurrir a la movilización.

Acompañando esta medida, la Duma Estatal⁴ incorporó nuevos artículos al Código Penal, cuyas sanciones están dirigidas a aquellos que se resistan y son:

- Negarse a la movilización de 3 a 10 años de prisión.
- Desertores, 10 años de prisión.
- Quienes se entreguen al enemigo como prisioneros, 10 años de cárcel.

⁴ Duma Estatal: es la cámara baja del parlamento ruso, solo tiene competencias legislativas aunque las leyes pueden ser vetadas por el presidente del país (Diario AS, 2022).

Posteriormente al anuncio de la movilización parcial, el presidente Putin manifestó que “el régimen represivo en toda Ucrania se ha intensificado de la manera más severa. La política de intimidación, terror y violencia está adquiriendo formas cada vez más terribles y bárbaras”, con estas palabras hace uso de la propaganda, direccionando la forma de pensar de los destinatarios caracterizando de forma negativa a Ucrania.

Estímulos económicos

En un artículo del diario digital El Mundo de España (2023) expone los anuncios que adoptó el gobierno ruso, con la intención de revertir la impopular medida impuesta en septiembre de 2022 con la movilización parcial, la cual provocó que decenas miles de hombres huyeran del país.

Los anuncios ofrecen beneficios económicos (al 26 marzo de 2023), con el objeto de que los hombres se presenten de forma voluntaria, y se expone que los reclutadores ya no se encuentran estáticos en las oficinas de reclutamiento, ahora salen a ofrecer la propuesta a universidades y agencias de servicios sociales.

Los beneficios mencionados son:

- U\$S 3800 por alistarse.
- U\$S 2500 de salario.
- U\$S 100 diarios por participación en operaciones de ofensiva activa.
- U\$S 650 por cada kilómetro de avance en equipos de asalto.
- Exenciones fiscales y en devolución de préstamos.
- Preferencia en la admisión universitaria para los hijos.
- Compensaciones generosas para la familia si es herido o muerto en combate.
- Obtención de la condición de veterano de guerra.

En contraste con el propósito del anuncio, muchos jóvenes en edad de ser reclutados buscan evadir el servicio por motivos de salud o estudios (El Mundo, 2023).

Como segunda medida de movilización el presidente ruso firmo un decreto donde ordenó el servicio militar obligatorio de primavera, convocando a 147.000 ciudadanos, campaña que inicio el 1 de abril y finalizó el 15 julio de 2023 (Fernández, 2023). Esta medida determinó lo siguiente:

- Edades a llamar que van desde los 18 a 27 años.
- Personal voluntario y profesional.
- Minimizar el rechazo interno.

Con esta segunda movilización se aclaró que los reclutas no serían enviados como parte de la operación militar especial en Ucrania, aunque el reclutamiento los habilita a luchar en el extranjero luego de cuatro meses de instrucción militar.

Un aspecto a destacar es el análisis del espectro demográfico, que se realizó para esta oportunidad, donde el demógrafo ruso Alexei Raksha estimó que el 19% de los 770.000 hombres nacidos en 2004 serían llamados (Fernández, 2023). Es importante destacar el análisis de la tasa de natalidad anual, para realizar la apreciación del porcentaje de ciudadanos que pueden ser llamados al reclutamiento.

Empresa privada de mercenarios, reclusos e indultos.

Una fuente alternativa de obtención de recursos humanos son los reclusos, y consiste en recurrir al sistema penal, analizar las causas de los potenciales candidatos e incorporarlos a las filas del ejército de manera voluntaria, con una oferta de beneficios como ser la reivindicación, dinero y la obtención de la libertad.

En este conflicto Rusia dio visibilidad a la participación de mercenarios enmarcados dentro de la empresa privada de contratistas denominada Grupo Wagner. Esta compañía

militar privada se benefició al ser autorizada por parte del gobierno, con el acceso al sistema carcelario y el reclutamiento de reclusos. Como aspecto motivador, se ofreció la obtención de la libertad luego de un servicio de seis meses (The New York Times, 2023), lo que les permitió volver a sus hogares y continuar con una vida normal.

Los reclusos, en una secuencia de ser reclutados, enviados al frente, y luego de seis meses obtener su libertad, plantea un potencial problema para la sociedad rusa, debido a que estos hombres pueden acarrear consecuencias mentales propias de la guerra, con entrenamiento militar, antecedentes delictivos y enfrentándose al posible rechazo para el acceso a oportunidades laborales (The New York Times, 2023). Yana Gelmel, abogada rusa, quien trabaja con presos reclutados afirmó “Esas personas pueden ser muy peligrosas”.

Prigozhin, el entonces jefe de Wagner, recorrió las cárceles con su propuesta, de pagar la deuda con la sociedad uniéndose al ejército privado, con la promesa de una nueva vida y digna (The New York Times, 2023). En este caso en particular la propaganda implementada por el mismo líder de Wagner, quien promovió en persona la oportunidad de redención, exponiéndose el mismo como ejemplo ya que también fue un recluso. El reclutamiento obtuvo un resultado positivo por el número de hombres que fueron incorporados.

En otro artículo de The New York Times, demuestra que como consecuencia del enfrentamiento entre el Grupo Wagner y el Ministerio de Defensa ruso, en febrero de 2023, el grupo privado perdió el acceso al sistema penal, y esta actividad fue retomada por el Ministerio de Defensa.

En cuanto a los cuerpos de los ex reclusos muertos en combate, en base a un testimonio, afirmó que se les prohibió recoger los soldados caídos de su unidad (compuesta por ex reclusos), para evitar el pago de indemnizaciones, debido a que los mismo serían clasificados como desaparecidos y no como muertos en combate (The New York Times, 2023). Esta declaración pone en evidencia la afectación del Sistema Necrológico, y en

consecuencia su escasa efectividad para la devolución del cuerpo, efectos personales a los familiares, y una posterior inhumación.

Esta fuente alternativa resulta controvertida, debido al estado mental con la que estos hombres regresan del frente, y sobre cómo será su proceso de reinserción en la sociedad, y de la aceptación de esta.

Cambios en la convocatoria

Según publicó Deutsche Welle (2023), como medida para contrarrestar el rechazo de las cartas de convocatoria, el gobierno ruso vio la necesidad de actualizar la forma de convocar:

- Se mantiene la carta, a través de correo certificado. En este caso valdrá como entregado aunque el destinatario se niegue a recibirlo.
- Se implementa la notificación a través de correo electrónico.
- La creación de un registro único con datos provistos por oficinas estatales.
- Comisarias militares con atribuciones de registro de ciudadanos como reservistas, sin que estos se presenten en persona.

Las cartas de convocatorias se entregaban personalmente, aunque esta forma de notificar no siempre resultó efectiva, ya que muchos destinatarios podían eludir la recepción del documento.

Sanciones a los que no quieren servir

El 14 de abril de 2023 se promulgó una ley destinada a aquellos ciudadanos que no concurran al llamado de la convocatoria. Esta ley fue aprobada por las cámaras del Parlamento ruso (Duma y el Senado), estableciendo el marco legal con las siguientes disposiciones:

- Prohibir la salida del país a partir de la notificación.
- Término de dos semanas para presentarse ante la oficina de reclutamiento.
- En caso de no presentarse hasta los 20 días, se aplicaran ciertas restricciones, como a la apertura de un negocio, acceso al permiso de conducir, compra de inmuebles y a la solicitud de créditos bancarios.
- Creación de un registro único de personal masculino en edad militar.

Como reacción ante esta medida algunos ciudadanos rusos procuraron colocar sus activos tanto bienes muebles como inmuebles a nombre de terceros como cónyuges y otros familiares (RTVE.es/EFE, 2023).

Días previos, Dmitri Peskov (vocero del Kremlin) afirmó que esta medida era necesaria para perfeccionar y modernizar el sistema de convocatoria (Ámbito Financiero, 2023).

Esta ley es la contra reacción del gobierno para evitar la fuga del posible capital humano a reclutar, luego de la experiencia que se obtuvo de la movilización parcial de septiembre de 2022, que resultó en el éxodo de los ciudadanos masculinos hacia otros países.

Nuevos cambios en bases legales

El martes 25 de julio de 2023, la cámara baja del Parlamento aprobó un conjunto de medidas con el objetivo de aumentar el número de hombres en el territorio ocupado en Ucrania (Greenall, 2023):

- Reservistas: considerados aptos, hasta los 55 años.
- Servicio militar obligatorio: aumento de la edad máxima de 27 a 30 años.
- Prohibición de salir del país a partir de su convocatoria.
- Multas de hasta 30.000 rublos (U\$S 332), para quienes no se presenten al servicio militar obligatorio.

Este paquete de medidas representa la necesidad de más hombres en el campo de combate, y el endurecimiento de las medidas para aquellos que se resistan a incorporarse a las filas ante su eventual convocatoria.

Convocatoria en las regiones anexionadas.

El presidente Vladimir Putin, aprobó en agosto de 2022 una ley que amplió la edad máxima del servicio militar obligatorio hasta los 30 años, con la intención de reclutar a 130.000 ciudadanos de entre 18 y 30 años. Relacionada a esta medida, el 1 de octubre de 2023 Rusia inició el servicio militar obligatorio. En esta oportunidad se destaca el hecho de que el llamamiento también incluyó a las regiones ucranianas anexionadas por Rusia en 2022:

- Jerson.
- Zaporiyia.
- Donetsk.
- Luhansk.

Las autoridades rusas han afirmado que los reclutas no serán enviados a las zonas de conflicto de Ucrania, ni a las unidades emplazadas en las llamadas nuevas regiones. Por otra parte el Contraalmirante Vladímir Tsimlianski, jefe de Organización y Movilización del Estado Mayor General ruso, declaró que hay suficientes "voluntarios" para la operación militar especial y que no se planean acciones adicionales de movilización.

Además se implementa una ley que multiplica por diez la multa por no presentarse ante la convocatoria, una multa de hasta 30.000 rublos, aproximadamente 300 dólares (Infobae, EFE y Europa Press, 2023).

Figura 9*Regiones anexionadas por Rusia*

Fuente: BBC News Mundo (2022).

Atenuar el descontento

El 6 de marzo de 2022 el diario digital ARA (España) publicó como la falta del apoyo popular se potencia cuando el número de bajas, muertos, es elevado. En el caso del presidente Putin su popularidad se vio afectada por la publicación de la cantidad de muertos en el conflicto, menos de 500 bajas. Sin embargo el Kremlin presentó sus cifras no como un número frío sino en un contexto de grandes héroes, hombres de honor, auténticos patriotas,

que dieron la vida por la libertad, la independencia como aquellos hombres de la Gran Guerra Patriótica⁵.

Por otro lado se procedió al bloqueo de ciertas redes sociales, como Twitter y Facebook, por las potenciales fake news⁶ relacionadas al conflicto con Ucrania. Se considera como tal a toda aquella publicación que se aleje del discurso oficial, tal es el caso de la denominada operación militar especial, la cual no puede llamarse de otra forma, como guerra o invasión.

Medidas adoptadas por Ucrania

El 21 de abril de 2021 el presidente de Ucrania, Volodymyr Zelensky, promulgó una ley con el objeto de facilitar el llamado a la incorporación en las filas de las fuerzas armadas, sin tener que recurrir a una movilización, esta medida se realizó en un contexto donde las tensiones con Rusia se encontraban incrementándose (europapress, 2021). La decisión de llevar adelante esta medida legal vislumbraba un potencial conflicto armado en ese momento, dado que Rusia se encontraba acumulando efectivos en proximidades a la frontera con Ucrania.

Instrucción militar a civiles

A principios de 2022, el presidente Zelenski incorporó medidas para el fortalecimiento de las líneas de defensa. Entrando en vigencia a partir del 1 de enero de 2022 la Ley de Resistencia Nacional, la cual requirió reclutar y capacitar 120.000 reservistas

⁵ Gran Guerra Patriótica: es como se conoce a la Segunda Guerra Mundial en Rusia. Fuente: BBC News Mundo (2022).

⁶ Fake news: Historias falsas que parecen noticias, difundidas en Internet o utilizando otros medios, generalmente creadas para influir en opiniones políticas o como una broma. Fuente: Cambridge Dictionary (2023).

civiles además de los 10.000 miembros de carrera que forman parte de la defensa territorial, con la posibilidad de aumentar en caso de conflicto.

El aumento de fuerzas rusas en la frontera con Ucrania, impuso la necesidad de contar con otro recurso, a modo de complementar las Fuerzas Armadas ucranianas. Para ello se impartió instrucción militar a un número considerable de civiles, conformando las Fuerzas Voluntarias de Defensa e integrando de esta manera la defensa territorial.

Previo a la invasión rusa, Ucrania contaba con 110.000 miembros en la fuerza de defensa territorial. Aunque este personal recibió capacitación militar no se los considera como soldados. Según Yarema Dukh, ex oficial de comunicación de la presidencia ucraniana, expresó que la idea es involucrar a personas que residen en una ciudad o región específica para que sirvan en ese territorio y lo protejan si llegara a ser necesario (Avramow, 2022). La capacitación que reciben no solo implica tácticas de combate sino también tácticas de guerrilla.

Los integrantes de la defensa territorial firman un contrato con el Ejército y perciben un salario.

Figura 10

Instrucción militar a civiles.



Fuente: S. SUPINSKY, Diario La Nación, 2022.

Servicio de migración ucraniano

Los extranjeros que posean interés en sumarse a los cuerpos militares, pueden encontrar su aval legal en la Ley sobre la Condición Jurídica de los Extranjeros y Apátridas Artículo 4, Inciso 19, la cual establece que los extranjeros que hayan firmado para servir en las Fuerzas Armadas de Ucrania se considerarán residentes temporales legales en el país, confirmada por medio de la tarjeta de servicio militar del personal alistado, con la documentación mencionada no será necesario ningún documento adicional para certificar residencia (Ley sobre la Condición Jurídica de los Extranjeros y Apátridas, 2021).

En cuanto a la Ley de Inmigración de Ucrania, las personas que hayan prestado servicios en las Fuerzas Armadas durante un periodo de tres años o más pueden recibir un permiso de inmigración.

Extranjeros en las Fuerzas Armadas

El presidente Zelensky anuncio el 27 de febrero de 2022, la invitación de sumarse a las filas de las Fuerzas Armadas, no solo a los ciudadanos de su país sino también a los extranjeros con experiencia militar, para enfrentarse al invasor (RTVE.es / EFE, 2022). Acompañando esta invitación, las embajadas ucranianas funcionan como elemento de contacto e información para la incorporación de extranjeros.

Nace de esta manera la Legión Internacional para la Defensa de Ucrania, el elemento que nuclea a todos los extranjeros voluntarios. Las condiciones para el ingreso se publicaron en varias páginas web, como es el caso en España (As.com, 2022):

1. Acudir a la Embajada de Ucrania en España y presentar la petición al consejero de Defensa. Si no se puede acudir a la Embajada, puede llamar por teléfono o aplicar por correo electrónico.

2. Especificar qué documentos y ropa (equipo) necesita o se recomienda tener.

Presentar DNI, pasaporte válido y documentos que demuestren haber realizado el servicio militar o tener algún tipo de experiencia.

3. Ir a la Embajada de Ucrania con los documentos necesarios para una entrevista con el consejero de Defensa y para los arreglos de la visa con el Cónsul. Formalizar la solicitud de alistamiento como voluntario.
4. Seguir las instrucciones indicadas sobre cómo llegar a Ucrania y qué documentación presentar una vez allí. Se recomienda llevar su propio equipo militar, si es posible, como cascos o chalecos antibalas. Ucrania le facilitará contactos en la Embajada española.
5. Al llegar al punto de recogida en Ucrania, unirse a la Legión Internacional de Defensa de Ucrania y firmar el contrato.

Medios de difusión

Entre los medios para acceder a las condiciones y formularios de incorporación se destacan las páginas de las embajadas ucranianas, la página propia de la Legión Internacional, Facebook e incluso WhatsApp:

Figura 11

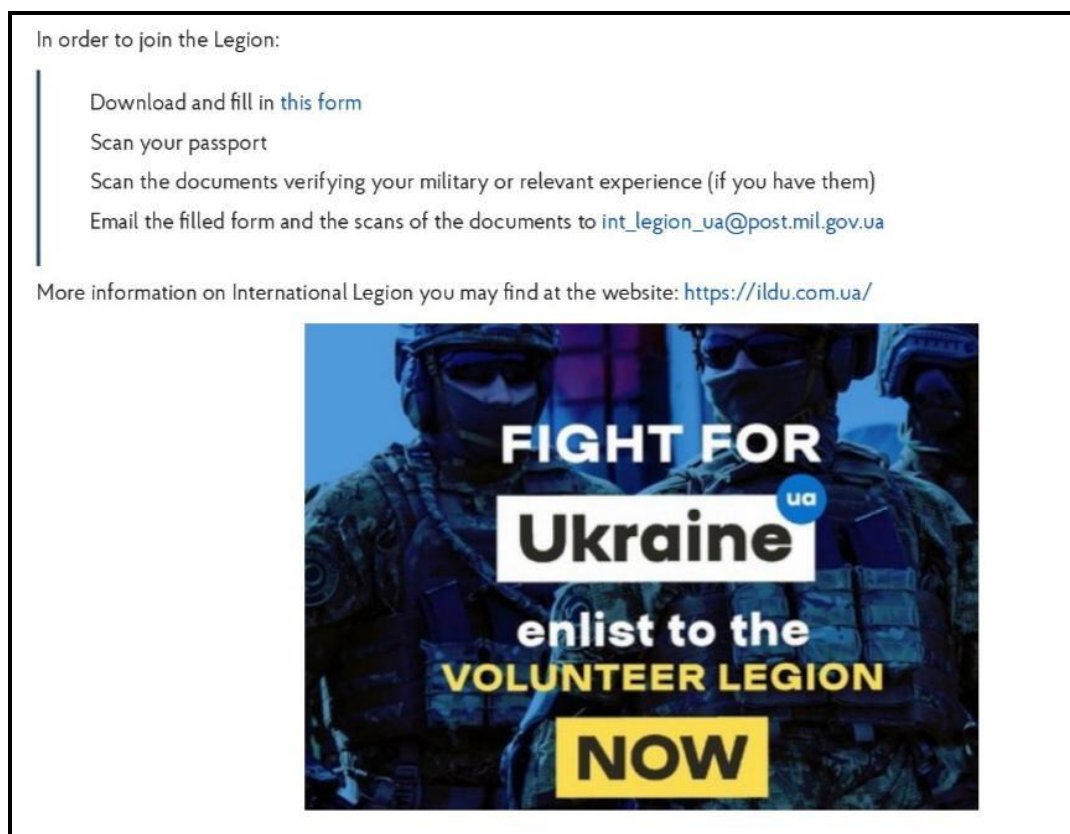
Noticias de la Legión Internacional para la Defensa de Ucrania



Fuente: Embajada de Ucrania en Estados Unidos, 2023,
(<https://usa.mfa.gov.ua/en/news/international-legion-defence-ukraine>).

Figura 12

Pasos para unirse a la Legión Internacional



Fuente: Embajada de Ucrania en Estados Unidos, 2023,
(<https://usa.mfa.gov.ua/en/news/international-legion-defence-ukraine>).

Traducción del texto de la Figura 10, para unirse a la Legión:

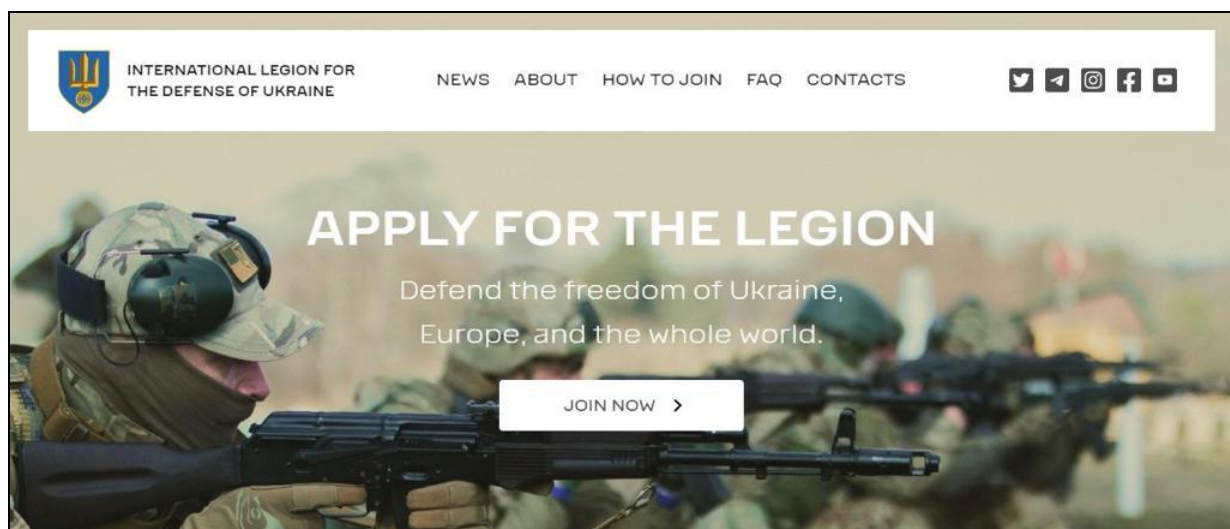
- Descarga y rellena este formulario.
- Escanea tu pasaporte.
- Escanee los documentos que verifiquen su experiencia militar o relevante (si los tiene).
- Envíe por correo electrónico el formulario completo y los escaneos de los documentos a: int_legion_ua@post.mil.gov.ua.

También es posible acceder a la página web oficial, a través del siguiente link:

<https://ildu.com.ua/>

Figura 13

Apply for the Legion



Nota. Traducción Aplicar para la Legión. Defiende la libertad Ucrania, Europa, y del todo el mundo. Únete ahora. Fuente: International Legion for the Defense of Ukraine, 2023, (<https://ildu.com.ua/>).

En la mencionada página web se encuentran los siguientes requisitos para los potenciales candidatos:

- 18 a 60 años de edad (estos son los límites de edad legales establecidos por la legislación ucraniana).
- Sin antecedentes penales (los solicitantes no deben tener antecedentes de procesamiento o condena).
- Sin enfermedades crónicas (todos los candidatos deben pasar una evaluación por parte de una comisión médica).
- Aptitud física (todos los candidatos deben ser físicamente capaces de realizar tareas básicas de infantería).

- Capacidad para ingresar legalmente a Ucrania (la Legión o las Fuerzas Armadas de Ucrania no brindan asistencia con visas ni arreglos de viaje).

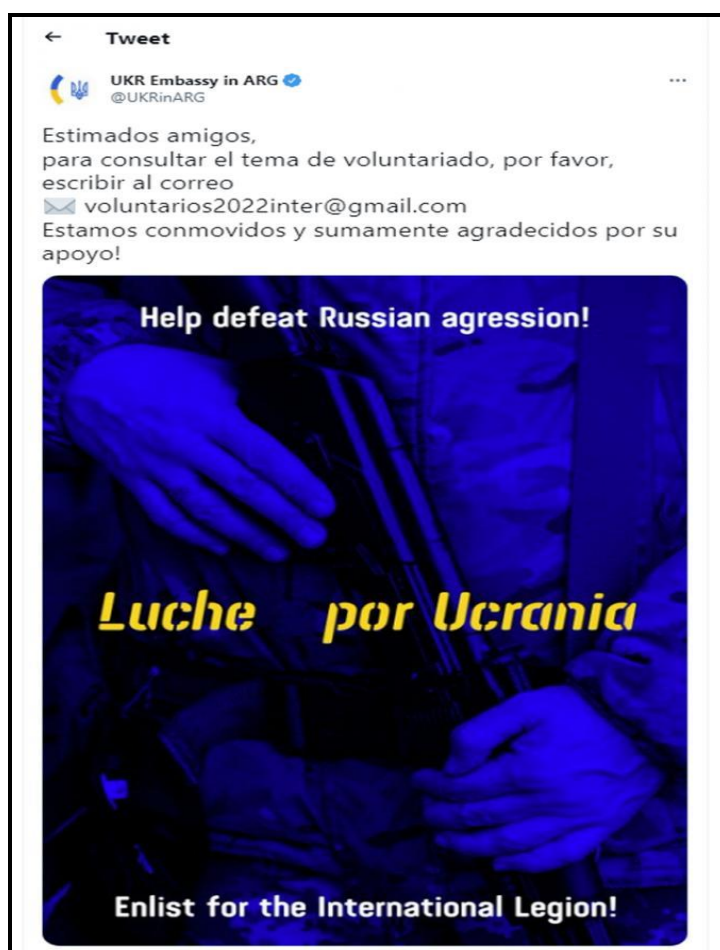
Es preciso mencionar que el contrato es por tres años, con la posibilidad de renunciar al mismo, mientras no se encuentre desplegado en operaciones. La incorporación puede emplearse como un aspecto legal a favor para la solicitud de la residencia y posteriormente la ciudadanía.

Otro aspecto a remarcar es que no solo se limita a la experiencia sino que también pueden aplicar profesionales de diferentes áreas cuyos conocimientos y habilidades resulten de interés para las fuerzas armadas.

La Embajada de Ucrania en Argentina, no posee ninguna publicación sobre links informativos o aspectos referidos al reclutamiento para el conflicto. Mientras que en una red social como ser en su cuenta de Twitter, la Embajada publicó “Estimados amigos, para consultar el tema de voluntariado, por favor, escribir al correo voluntarios2022inter@gmail.com” (Infobae, 2022). Además desde la embajada se realizó la aclaración que la publicación en Twitter no solo es para lucha en Ucrania, sino también hace referencia a la recepción de cualquier tipo de ayuda posible.

En cuanto a voluntarios para la Legión Internacional de Defensa de Ucrania, el canal que se habilitó para la recepción de solicitudes, es a través de correo electrónico a emb_ar@mfa.gov.ua, otro medio puesto a disposición por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ucrania es fightforua.org (El Cronista, 2022).

Los múltiples medios puestos a disposición pone en evidencia la necesidad de obtener recursos humanos, para sostener el esfuerzo bélico.

Figura 14*Tweet Embajada de Ucrania en Argentina*

Fuente: Twitter, 2022, (<https://twitter.com/ukrinarg/status/1499553022841610243?lang=es>).

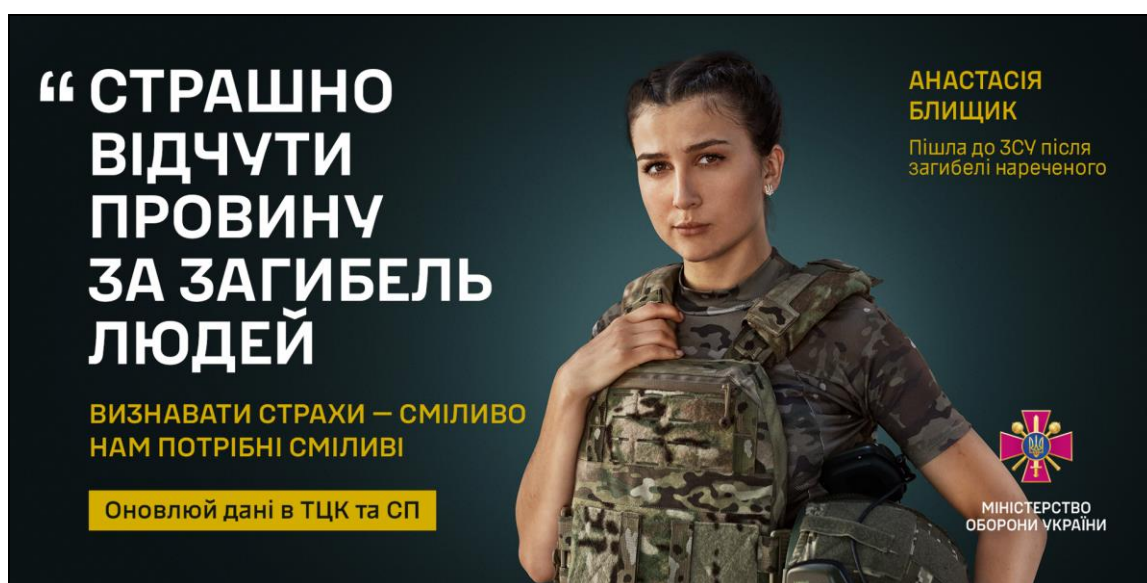
Campaña del Ministerio de Defensa Ucraniano

Luego de más de un año y medio las bajas que implican muertos y heridos cuyas lesiones les impiden su retorno al frente, provocó la necesidad de más hombres para la continuidad de las acciones militares en el frente. La prolongación del conflicto ha consumido el recurso humano propio de Ucrania, llegando al punto de que los ciudadanos no quieran luchar y busquen la forma de salir del país evitando a los oficiales de reclutamiento. Aquellos que son detenidos por evitar el servicio militar obligatorio pueden enfrentar desde multas hasta tres años de cárcel (Waterhouse, 2023).

Como medida para contrarrestar la merma de voluntarios el Ministerio de Defensa de Ucrania (2023), lanzó la campaña comunicacional el “Coraje vence al miedo”. Cuyo objetivo es captar a nuevos reclutas voluntarios por medio de una propaganda emotiva, donde admitir que los propios miedos son un acto valiente en sí mismo y donde el Ejército necesita de gente valiente.

Figura 15

Campaña el coraje vence al miedo



Fuente: Ministerio de Defensa de Ucrania, 2023,

(<https://www.mil.gov.ua/en/news/2023/08/17/courage-overcomes-fear%E2%80%9D-the-ministry-of-defence-presented-a-communications-campaign-named-update-your-data-in-the-territorial-recruitment-centre/>).

La traducción del anuncio en la Figura 15 expresa “es terrible sentir culpa por la muerte de las personas. Confesar miedos con valentía. Necesitamos valientes”. También identifica a su protagonista como Anastasia Blyshyk, quien se unió a las Fuerza Armadas tras la muerte de su prometido (Ministry of Defence of Ukraine, 2023).

La campaña expone a militares que admiten sus miedos y que los superaron. Por otra parte los videos realizados muestran los miedos de la infancia y que estos son superados ocupando roles en el ejército en la adultez.

Los videos, carteles digitales son transmitidos en canales de televisión, en cines y plataformas digitales de publicidad y en los ferrocarriles. Los links de acceso al material son: <https://fex.net/uk/s/fmrfaoe> y <https://fex.net/uk/s/kroadao>.

En síntesis, la finalidad del presente capítulo es de resaltar que, la obtención de los recursos humanos por ambos países posee ciertas similitudes como la adopción de nuevas bases legales o modificándolas, tanto para favorecer a un reclutamiento voluntario o forzándolo, aplicando incentivos económicos hasta sanciones penales.

En el caso de Rusia las medidas son principalmente económicas, aunque estas no dieron el resultado esperado. Bases legales que implican hasta 10 años cárcel, por negarse a ser reclutados, desertores e incluso a aquellos que se entreguen al enemigo como una forma de dar por finalizada su participación en la guerra.

La movilización parcial no fue del todo efectiva, debido a que muchos rusos se resistieron a la convocatoria, otros salieron del país rápidamente como se anunció, e incluso se emplearon las redes sociales como medio para alertar sobre la ubicación de los reclutadores y la ubicación de las oficinas móviles de reclutamiento.

Rusia hizo visible el empleo de una empresa privada de mercenarios, elemento que complemento a las fuerza regulares en el frente, a su vez permitió el acceso al servicio carcelario para nutrirse de hombres.

En cuanto a Ucrania, se creó la Legión Internacional orientada a la obtención de voluntarios extranjeros con experiencia militar, empleando sus sedes diplomáticas como nexo de contacto e información para los potenciales postulantes.

Las bases legales orientadas a favorecer desde la libre circulación de los extranjeros combatientes en suelo ucraniano, hasta el permiso de inmigración luego de un periodo de servicio.

Capítulo III: Factores que presionan por más Recursos Humanos

En este capítulo se analizará aquellos factores que presionan por más recursos y aquellos que influyen de manera positiva y negativa en la sociedad de la cual se espera su voluntaria adhesión. En todos los conflictos armados surgen previamente factores tanto políticos, económicos, sociales, hasta incluso el orgullo de una nación por su historia y su cultura, las cuales pueden converger ya sea alentada o no en la guerra. Al continuar en esta dirección y posteriormente al inicio de las acciones bélicas, es necesario centrar la atención en ciertos factores que son el tiempo, los efectivos y las bajas (muertos) producidas en el campo de combate, la táctica de ola humana empleada por Rusia, el descontento, y analizar cómo estas influyen o ejercen cierta presión para la necesaria y continua obtención de recursos humanos e incluso incrementar el número de disponibilidad, para su posible y pronto empleo.

El tiempo, los efectivos y las bajas de combate.

El tiempo según el diccionario de la Real Academia Española lo define, en su segunda acepción, como “magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo”. Al considerar esta definición el foco del presente capítulo está en el inicio de la operación especial hasta el presente con prácticamente más de dos años de desarrollo de las operaciones militares, un conflicto que aún se encuentra en desarrollo, marcando una creciente necesidad del factor humano.

En cuanto a efectivos el Reglamento de Logística de Personal (ROD-19-01), lo define como la cantidad de personal militar y civil, discriminado por jerarquía, escalafón, orientación, capacitación, etc, que revista en un momento dado y que se encuentra potencialmente disponible para el servicio. El término potencialmente expresa un estado de

capacidad, aptitud o disposición para algo, en un conflicto que se prolonga en el tiempo implica el consumo de los medios disponibles y previsiones para el sostenimiento logístico, donde el factor crítico es la obtención de estos medios, y en el caso del recurso humano no solo es la obtención sino también la capacitación para cubrir funciones y roles dentro de las diferentes organizaciones que integra una fuerza armada en su conjunto.

Las bajas, haciendo referencia nuevamente al Reglamento de Logística de Personal (ROD-19-01), lo define como cualquier disminución en el efectivo asignado de una unidad. Haciendo foco aún más en esta cuestión encontramos a las bajas de combate las cuales son ocasionadas por la acción del enemigo, provocando: muertos en combate, muertos como consecuencia de heridas producidas en combate, desaparecidos en combate o capturados por el enemigo, implica a todo aquel que deja de tener protagonismo efectivo permanente en las acciones. Por ello no se considera en este caso en particular a los heridos en combate, porque estos luego de la asistencia médica correspondiente y del periodo de recuperación pueden o no volver al frente.

La evolución de las acciones militares lleva implícito una creciente demanda y presión para la obtención de reemplazos, lo que en la doctrina militar Argentina se denomina como Función Reemplazos en el marco de la Logística de Personal, esta función abarca a su vez tareas de obtención, recepción, clasificación, distribución, instrucción y asignación de destino. Las tareas mencionadas implican un factor escaso que es el tiempo, tanto para Rusia y Ucrania se han visto con dificultades para obtener el recurso en cuestión, incurriendo a modificaciones del marco legal respectivo ante el bajo flujo de adhesión o incorporación a las fuerzas. Esta situación marcó un problema inicial como ser la incorporación, para luego no poder capacitar a una cantidad necesaria y por ende sin cubrir a los roles correspondiente, enfrentado masivas demandas y con escaso tiempo.

El siguiente grafico expone las diversas medidas adoptadas por Rusia para sostener la incorporación del factor humanos en sus fuerzas armadas, bajo dos variantes bien definidas la necesidad de recursos humanos y la prolongación en tiempo, considerando como punto de partida el 24 de febrero 2022 y los efectivos al inicio de la Operación Militar Especial.

Figura 16

Factores que motivaron la adopción de medidas por parte de Rusia



Fuente: Elaboración propia.

A modo de dar luz al por qué de la adopción de diversas medidas, el Ministro de Defensa británico en marzo de 2024 manifestó que Rusia demuestra un síntoma de “guerra en masa y de desgaste” y además “Aunque es costosa en términos de vidas humanas, el resultado es un incremento de la presión sobre las posiciones de Ucrania en el frente”. (Infobae, 2024).

Cifras no oficiales

En agosto de 2023, un artículo digital de la BBC, dio a conocer una declaración de Hanna Mailar, la Viceministra de Defensa de Ucrania, que explica por qué los números de muertos en combate no son divulgados oficialmente, "Porque durante la fase activa de la guerra, el enemigo utiliza el número de muertos y heridos para calcular nuestras probables acciones posteriores. Si el enemigo dispone de esta información, empezará a comprender algunos de nuestros próximos pasos" (Sommerville, 2023).

En febrero 2024 el presidente Volodimir Zelenski manifestó que hasta ese momento solo 31.000 soldados Ucranianos murieron en la guerra. Mientras que por su contraparte rusa un informe de los servicios de inteligencia estadounidense estima unos 315.000 soldados rusos entre heridos y muertos, esta cantidad representaría un 87% de los 360.000 soldados al inicio de la operación militar especial. (Infobae, 2024).

En marzo de 2024 el Ministro de Defensa británico expreso en su informe diario que “La cifra media de bajas rusas -muertos y heridos- en Ucrania en febrero de 2024 es la más alta desde el inicio de la guerra con 983 al día” (Infobae, 2024).

Las cifras expresadas anteriormente aunque sean estimaciones, demuestran el por qué de la necesidad de obtener nuevos reclutas para el frente. En el caso de Rusia las bajas constantes puede considerarse como consecuencia de una guerra en masa, y presionan sobre un sistema de reclutamiento donde la población masculina se muestra esquivo a participar en el conflicto.

Reclusos en el frente

En un artículo publicado en la página web de la BBC, el 17 de abril de 2024, se expone el análisis de bajas que se sucedieron entre los reclusos que fueron reclutados por la empresa Wagner y posteriormente por el Ministerio de Defensa. Este último se hizo cargo de

este sistema de incorporación luego de los hechos protagonizados por Yevgeny Prigozhin en su marcha a Moscú.

En la siguiente figura se analizó sobre la base de 1.000 prisioneros reclutados, que más de un 40% murieron a los tres meses de firmados sus contratos con la empresa Wagner, mientras que ese mismo porcentaje, ya bajo el marco del Ministerio de Defensa, se reduce a solo dos meses (Olga Ivshina, 2024).

Figura 17

Estimación de bajas



Fuente: BBC análisis de datos de BBC News Russian / Mediazona

A modo de entender la baja de la media, puede asociarse a que los reclusos son agrupados en los llamados pelotones tormenta (storm platoons), y que a su vez son tratados como una fuerza prescindible, ya que poseen una instrucción deficiente y un equipamiento inadecuado en comparación con los miembros del resto de las fuerzas armadas.

En cuanto a la contraparte rusa, el gobierno ucraniano ante la falta de personal busca nuevos voluntarios en el sistema penitenciario, sistema que posee una población de alrededor 42.000 personas, de ellos solo 27.000 serían elegibles, mientras que más de 3.000 ya fueron incorporados y asignados a unidades militares. La viceministra de Justicia Olena Vysotska expresó que “gran parte de la motivación proviene del deseo de regresar a casa como héroes y no de regresar de la prisión” (Stepanenko, Maloletka, & Gatopoulos, Infobae, 2024).

Como ante la oportunidad de un nuevo inicio no todos los reclusos son aptos para el reclutamiento, el gobierno impuso restricciones a este tipo de incorporación. Algunas de ellas son:

- Delitos contra los fundamentos de la seguridad nacional.
- Delitos de corrupción especialmente graves.
- Delitos violentos.
- Condenados por dos o más asesinatos premeditados.
- Delitos cometidos con crueldad.
- Asesinatos combinados con violación o violencia sexual.

La motivación de muchos reclusos ucranianos está dada por la oportunidad de hacer algo por su país, por la chance de rehabilitarse ante los ojos de sus hijos, mientras que civiles comunes movilizados ven como una tragedia su incorporación en el ejército, para los reclusos representa una elección que brindará un ascenso en la escala social y la redención (Tarasova-Markina, CNN español, 2024).

División demográfica en edad de servir

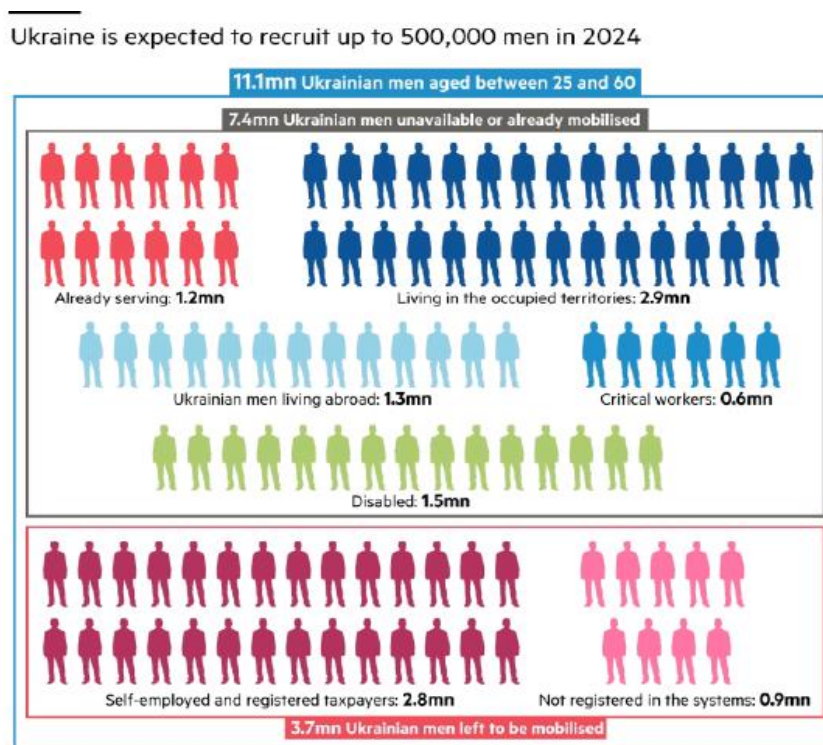
Cuando se habla de hombres para el combate no solo se trata de soldados en primera línea enfrentando al enemigo, sino también hombres para el reemplazo de las bajas ya sean heridos y muertos, para la rotación y recuperación psicofísica de los combatientes, personal

capacitado para la instrucción de nuevos reclutas y aquellos necesarios para el sostén logístico. Sin embargo la actividad de un país como es en el caso de Ucrania no solo se limita a la guerra contra el agresor, sino que también no se debe descuidar cuestiones de infraestructura vital para que el país continúe en funcionamiento. Por ello cabe preguntarse: ¿Cuán viable es continuar con los reclutamientos forzosos avalados por las leyes y sin afectar la economía nacional?

En referencia a los datos aportados por el comité de economía parlamentaria ucraniana, éstos exponen que en un rango de 25 a 60 años hay 11,1 millones de hombres, solo 3,7 millones podría ser movilizado. El resto está en el frente, discapacitado, en el extranjero y otros considerados como trabajadores críticos. Por otro lado también están aquellos que no pueden ser movilizados ya que continúan aportando al Estado con los impuestos que se pagan.

Figura 18

Expectativa de reclutamiento 2024



Fuente: FT research (Financial Times investigaciones)

En la figura 18 se destaca en millones el siguiente personal: listos para servir (1,2m), los q viven en territorios ocupados (2,9m), los que viven en el extranjero (1,3m), trabajadores cítricos (0,6m), discapacitado (1,5m). Los que no se movilizaran: personal que paga impuestos (2,8m) y los no registrados en el sistema (0,9m), (Koshiw, 2024).

Marketing

El gobierno de Ucrania ha lanzado una fuerte campaña de marketing, para poder incrementar los niveles de reclutamiento ante la necesidad de más hombres en el frente. Para ilustrar lo que este concepto implica se toma como fuente de referencia a la American Marketing Association, la cual define al marketing como la actividad, el conjunto de

instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general (Aprobado 2017).

Por ello Ucrania ha lanzado una campaña de reclutamiento la cual posee como centralidad enaltecer el fervor nacionalista, y cuyo proceso de incorporación implica un cambio de paradigma, de una incorporación donde las fuerzas armadas destinaban recursos humanos según sus necesidades a un reclutamiento que no solo es llevado por las oficinas de reclutamiento destinadas a tal fin, sino que también por los mismos batallones que pueden realizar sus propios reclutamientos, considerando cuales son las habilidades de los interesados y sus preferencias a ocupar roles dentro de las diferentes organizaciones militares.

Figura 19

Marketing Publicitario de un Batallón



Fuente: The New York Times (Anuncio Da Vinci Wolves)

La necesidad hace a la adopción de nuevos métodos. La apertura del reclutamiento por parte de batallones y brigadas ha llevado a incrementar y a extender las campañas de relaciones públicas, ofreciendo roles de combate y de no combate. Esta apertura generó una competencia entre unidades para obtener nuevos y a los mejores reclutas (Méheut & Mitiuk, 2024).

Táctica de ola humana empleada por Rusia

Esta forma de empleo de los recursos humanos debe estar respaldada por la disponibilidad de un gran número de efectivos, reservas, capacidad de movilización, y el factor demográfico como es el caso de Rusia, que es superior a su contraparte ucraniana. Este último factor es al que se recurre cuando es necesario responder a la demanda de hombres como consecuencia de una prolongación del conflicto y una excesiva cantidad de bajas.

Este tipo de empleo implica el envío de un gran número de soldados con mal entrenamiento, incluyendo los reclutados en prisiones, al frente para obligar a los ucranianos al consumo de munición, exponer la localización de los cañones y así todo el sistema defensivo (Murray, 2024).

Los ataques tienen como objetivo aplastar a una fuerza contraria con un gran número de hombres, los cuales son considerados como soldados de un solo uso. La acción ofensiva consiste en una primera oleada de ex convictos e incluye soldados recientemente movilizados, la cual abre el paso a una segunda oleada con soldados con mayor instrucción y experiencia en combate para la explotación de los puntos débiles emergentes del enemigo. Como medida para evitar la huida, se colocan unidades de bloqueo, las cuales frenan cualquier soldado con intenciones de abandonar el frente (Yanchik, 2023).

Las olas humanas en el frente explican la fuerte necesidad por parte de Rusia de continuar con su política de movilización forzada, aquellos soldados considerados prescindibles son empleados como carnada para que el enemigo incremente sus consumos de medios materiales, municiones de todo tipo, la exposición de las posiciones defensivas, e incidiendo en un número variable de bajas. Esta forma de empleo hace memoria a las viejas oleadas humanas empleadas durante la Primera Guerra Mundial donde la guerra de trincheras conllevó un alto costo de vidas.

La voluntad de lucha

La voluntad de lucha o *will to fight* en inglés es definida como “la disposición y decisión de luchar, actuar o perseverar cuando sea necesario” (Connable, y otros, 2018, p. 6). Por otro lado es posible establecer una relación con Sun Tzu cuando expone que “cuando un ejército es empeñado en campañas prolongadas, los recursos del Estado se agotarán, y el ánimo se encogerá en los combatientes más animosos” (Sun Tzu, 2007, p.27).

No solo el ánimo de lucha de los combatientes merma sino también de la población, y con ella el apoyo.

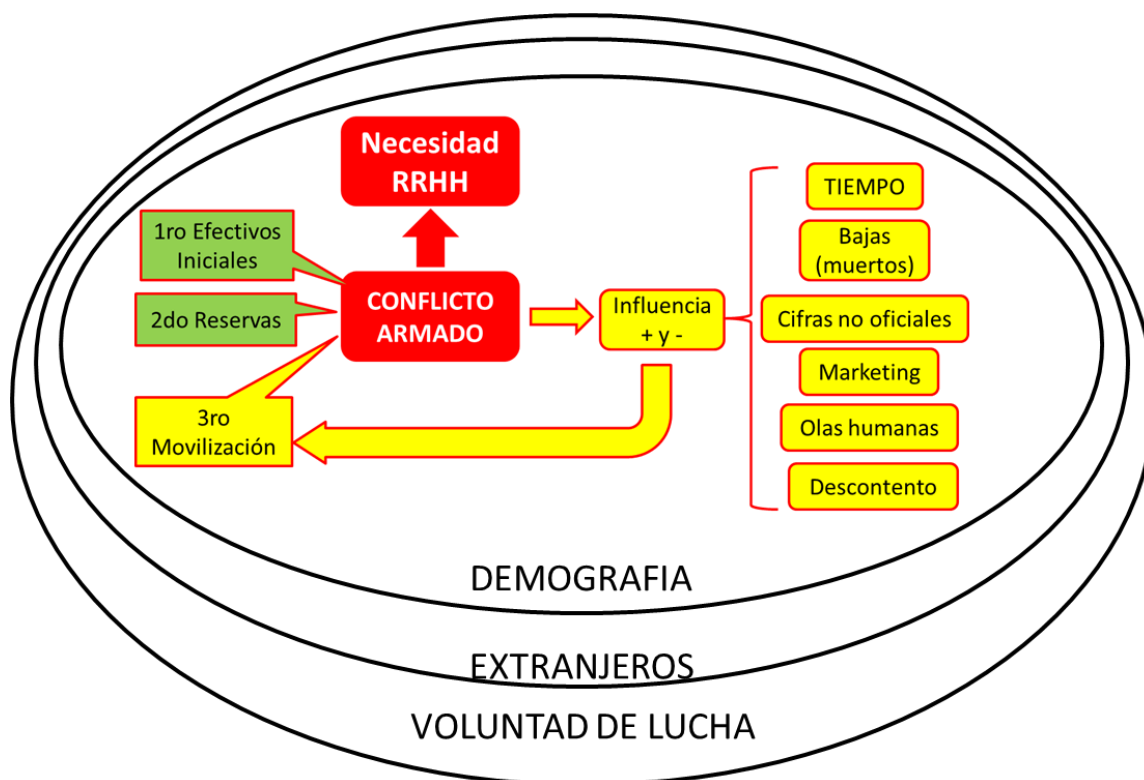
Rusia con motivo de cimentar la voluntad de lucha empleó narrativas de desnazificación y desmilitarización creando un enemigo, el cual es vital derrotar para el mantenimiento de la seguridad y de la soberanía nacional. Sin embargo es posible apreciar que no se empleó el tiempo necesario para incidir en los hombres, debido a que estos se encontraban ejecutando ejercicios militares y de repente se encontraron en situaciones reales de combate. Las experiencias de los combatientes difieren de la comunicación oficial, la imagen de ejército poderoso contrastó con el deseo de rendirse o de escapar del combate, lo que afectó la opinión pública rusa y como consecuencia mermó el apoyo y acrecentó la negativa a incorporarse voluntariamente a las fuerzas armadas, pese a los esfuerzos del gobierno por obtener más hombres (Okonofua, Laster-Loucks, & Johnson, 2024).

En la contraparte ucraniana, desde la invasión y anexión de Crimea en 2014, el trabajo en la voluntad de lucha se vio favorecido por el entrenamiento, equipamiento y asesoramiento recibido por parte de los países miembros de la OTAN. Sin embargo la diferencia demográfica es muy marcada al representar solo un cuarto de lo que su oponente posee (Okonofua, Laster-Loucks, & Johnson, 2024).

La voluntad de lucha resulta multicausal. Uno de sus componentes es la creación de un enemigo visible, emplear fuertes motivadores presentes en la conciencia colectiva como la

desnazificación, tener un apoyo internacional con asesoramiento militar, logístico y económico, también pueden considerarse motivos religiosos, campañas de difusión con victorias obtenidas o para dar a conocer las atrocidades cometidas por el enemigo, las cuales deben ser detenidas inmediatamente, entre otras posibles causas o motivadores a emplear. En una guerra prolongada resulta esencial crear, aportar, sostener y/o magnificar los motivos para que la voluntad de lucha de la población no merme y se constituya en un fuerte pilar para lograr la victoria.

En la Figura 20 se representan solo algunos factores que pueden influenciar de manera positiva o negativa, considerando a la población local en edad de ser reclutados, dentro del espectro demográfico, el cual entrará en juego cuando por necesidad se modifiquen aspectos legales para favorecer la incorporación, como por ejemplo la edad. Luego los extranjeros que pueden sumarse a las fuerzas armadas. Por último y seguramente la más importante la voluntad de lucha, la que influye en todo el proceso del conflicto armado, sin voluntad de vencer al enemigo, no hay hombres para la guerra.

Figura 20*Factores de influencia*

Fuente: Elaboración propia.

Por lo desarrollado en el presente capítulo la evolución del conflicto en primer lugar marca un empleo de los efectivos en actividad, los cuales durante el desarrollo de las operaciones sufrirán un desgaste. Luego seguirá la utilización de las reservas y por último ante la necesidad impuesta por una guerra prolongada se recurre a la movilización, la cual en principio posee un gran apoyo por parte de la población y este luego sufrirá una disminución conforme el conflicto se extienda o los éxitos esperados no logren materializarse en victorias en el frente.

El conflicto a corto plazo tiende a un gran apoyo, acompañado por avances o logros en el campo de combate. Las bajas, principalmente en cifras de muertos afectan a la moral de las tropas y de la sociedad, cuando son pocas exponen que la conducción de las operaciones

van por buen camino, mientras que si son excesivas estas se vuelven inaceptables generando dudas y afectando negativamente en la sociedad. Las cifras no oficiales de ambos bandos tratan de evitar esa reacción negativa, aunque estas son puestas en duda por las estimaciones de gobiernos extranjeros. El marketing es una nueva herramienta que empezó a ganar protagonismo un contexto de escasez de voluntarios, donde el cómo llamar la atención de nuevos potenciales reclutas es la nueva tarea esencial, despertar el interés de los ciudadanos a incorporarse a batallones cuyo logros y reputación son exaltados, y cuya pertenencia es solo una exclusividad para aquellos que sean dignos de integrarlos.

Las olas humanas exponen la carencia de la valorización en primer lugar de la vida humana y en segundo lugar como recurso esencial para las operaciones. Esto solo presiona por más hombres, los cuales por la premura de la evolución de las acciones solo hará que estos lleguen al campo combate con escasa instrucción, poniendo en tela de juicio la calidad de los mismos por parte de Rusia, mientras que su oponente ucraniano con una visión de empleo opuesta, busca la preservación del factor humano ante su limitada disponibilidad e insuficiente capacidad de obtención.

La neblina del campo de combate, es disipada con un alto costo de vidas y potenciada por la necesidad de demostrar avances en el frente por parte de Rusia.

La guerra siempre deja enseñanzas, en el caso del reclutamiento en un principio siempre hay una voluntaria adhesión, pero conforme el tiempo transcurre esa voluntad de sumarse a las filas se ve desgatada, las experiencias ucranianas en este campo son variadas y deben evolucionar dando paso a formas innovadoras, ya que los voluntarios fueron incorporados en un principio y ahora escasean.

Conclusiones

Las acciones o medidas adoptadas por los países en conflicto son variadas y han demostrado la importancia de disponer no solo de una sino de diversas fuentes de obtención de recursos humanos que mantengan irrigadas de manera continua a las fuerzas armadas, con un flujo que puede variar según el impacto que estas tengan en la sociedad.

Fuentes de obtención para el reclutamiento

Se destacan cuatro fuentes de las cuales es posible determinar un orden para recurrir de una a la siguiente y cuya luz verde es el agravamiento de la escasez. La primera es la natural compuesta por los ciudadanos en edad de ser reclutados según las disposiciones legales, la segunda los extranjeros con experiencia militar, la tercera es emplear una empresa privada de mercenarios como complemento y por último, como respuesta ante la carencia y que resulta controvertida, es la autorización de los gobiernos a recurrir al sistema carcelario.

La propaganda como herramienta de influencia

Se erige como arma fundamental para magnificar la narrativa e influenciar en la voluntaria adhesión, empleada por los líderes buscando la legitimación de sus acciones y la legalidad de su causa. Se han comparado las supuestas acciones ucranianas con hechos trágicos de la Segunda Guerra Mundial, como así también se ha apelado a la emotividad que posee mantener la libertad para un direccionamiento en la percepción del conflicto por parte de los receptores.

Control y respuesta negativa

Rusia ha realizado el control sobre las redes sociales para el empleo exclusivo de la denominación Operación Militar Especial, llamando Fake News al emplearse términos como guerra o invasión, marcando que todo el espectro de las comunicaciones está bajo inspección y evitar posicionarse desfavorablemente como el desencadenante del conflicto. Por otro lado se destaca la negativa de los jóvenes en edad de ser reclutados, por ende aplica beneficios

económicos y medidas legales los cuales no lograron mitigar el rechazo y la baja convocatoria.

Cualquier medio es útil en la campaña de reclutamiento

Ucrania hace uso de las redes sociales como de todo otro medio de comunicación tradicional. Emplea las páginas web de la sedes diplomáticas para brindar información de cómo pueden incorporarse los voluntarios extranjeros para luchar. Ha creado la Legión Internacional, la cual posee su propia página web donde se encuentra el procedimiento a seguir para la incorporación.

El Ministerio de Defensa ucraniano inició una campaña de convocatoria apelando a la emotividad, donde esgrime que: “es de valientes sentir miedo y el ejército necesita valientes”. En la difusión emplea ejemplos reales creando un contexto de veracidad en la historia y donde el destinatario pueda sentirse identificado y movilizado desde lo emotivo, por otro lado se resalta la participación femenina en las fuerzas armadas.

Cambio de paradigma cuando lo tradicional debe ceder por la escasez

Ucrania rompe el paradigma de esperar la llegada de reclutas por salir a buscarlos, de centros oficiales de reclutamiento a otorgar la capacidad de reclutar a los batallones, de asignar recursos humanos en base a las necesidades de la fuerza a dar lugar a las preferencias, habilidades y capacidades técnicas de los interesados en sumarse a las fuerzas. Todo ello demuestra que la necesidad y urgencia hace a la flexibilización de un sistema que no es acorde a las necesidades del conflicto en cuestión, dando lugar a la innovación en cuanto a reclutamiento se refiere.

El marketing es el nuevo protagonista

El marketing, deja de ser algo exclusivo del mundo comercial civil y aparece como una nueva herramienta a ser considerada como un elemento de captación de nuevos potenciales reclutas, dejando atrás a la televisión y a la radio como medios tradicionales,

incidiendo en redes sociales y utilizando todo tipo de medio disponible para atraer a nuevos ciudadanos con diversos talentos.

El impacto de lo visual

Se han visibilizado deficiencias en el sistema necrológico en cuanto a la recuperación de cuerpos de los combatientes muertos en el frente. Esto incide negativamente en la sociedad ante la imposibilidad de poder brindar una solemne sepultura por parte de los familiares. Esta situación merma el impulso del potencial recluta ante la visibilización del dolor ajeno, queriendo evitar ese sufrimiento en su entorno familiar.

Voluntad de lucha

Se ha visibilizado que el recurso humano combinado con una férrea voluntad de lucha enaltecida por el sentir patriótico, abarcando desde miembros de las fuerzas armadas y focalizado en la población civil, se constituye en una invalorable fuente para el sostenimiento logístico nutriendo de nuevos voluntarios a las fuerzas en los conflictos de larga duración.

La transversalidad del Recurso Humano en el conflicto

Como reflexión la guerra es multicausal impulsada por hombres, la lucha en el frente en el espectro multidimensional es de los hombres, los medios materiales son operados por hombres, las naciones recurren a diversos medios para obtener más hombres. Como lo expresó el filósofo Platón: “solo los muertos han visto el fin de la guerra”, por ello el recurso humano en esencia es el principio y el fin de la guerra.

Aporte profesional

En cuanto al aporte que creo, a esta altura me hallo en condiciones de formular; es que, considero que es necesario contar con un programa de educación que incluya la propaganda en el marco de la Comunicación Institucional, como parte de la formación profesional de los oficiales.

Conforme los oficiales ascienden en la escala jerárquica están involucrados en actividades con impacto directo o indirecto en la imagen del Ejército, por ello es necesaria la capacitación en comunicación institucional. Saber qué comunicar, cómo expresarlo verbalmente, cuándo y cómo influye el repertorio gestual resulta esencial para que el mensaje llegue según las intenciones del emisor sin distorsiones y que estas no se presten a libres interpretaciones por parte de los receptores.

Entender que los efectos de ciertas medidas pueden provocar la aceptación o el rechazo, y como contrarrestar la opinión negativa de los destinatarios con un adecuado estudio del impacto.

El conflicto en estudio expone la necesidad que tienen los países beligerantes por conquistar la mente y los corazones de sus ciudadanos, quienes se convertirán en potenciales nuevos reclutas. Por ello es necesario analizar cómo procedieron ante los nuevos elementos de juicio, por ejemplo en el caso particular de Rusia donde ante la prolongación de la operación militar especial recurrió a una movilización parcial, y como consecuencia de ello obtuvo el rechazo de parte de la población, y las medidas que adoptó para evitar la merma de reclutas incluyendo las modificaciones en el marco legal.

En cuanto a la comunicación institucional un caso a analizar es la Campaña del Ministerio de Defensa ucraniano, donde expone a miembros de las Fuerzas Armadas como ejemplos reales de hombres y mujeres, creando contenidos de genuinas acciones

comunicacionales, desde sus experiencias de vida convocando con entusiasmo y convicción a sumarse a la convocatoria del reclutamiento.

Como puede apreciarse, se relacionan la Gestión de Recursos Humanos, la historia, la comunicación y el marketing, en una entramada y apasionante relación conceptual multidisciplinar, donde este conflicto lo hace visible y nos posibilita ahondar en su análisis.

Finalmente el presente trabajo permite ser ampliado debido a que el conflicto aún continúa en curso, por lo rico e inagotable que representa esta temática donde capitalizar las experiencias obtenidas en cuanto a recursos humanos, resultará importante para la comunicación institucional en tiempo de paz y ante un eventual conflicto donde el sistema de reemplazos cobra gran importancia para abastecer de nuevos soldados al Ejército Argentino y así sostener sus operaciones.

Referencias

- A24. (31 de Marzo de 2023). A24. Recuperado de <https://www.a24.com/politica/malvinas-cuantos-soldados-argentinos-participaron-y-cuantos-fallecieron-n1004099>
- As.com. (15 de Marzo de 2022). *Diario AS*. Recuperado de https://as.com/diarioas/2022/03/15/actualidad/1647342929_676048.html#menu
- Avramow, M. (30 de Enero de 2022). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/ejercito-en-las-sombras-los-civiles-ucranianos-que-se-entrenan-para-una-guerra-con-rusia-nid30012022/>
- BBC News Mundo. (30 de Septiembre de 2022). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-63094365>
- Bermúdez, Á. (5 de Junio de 2017). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40139818>
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). *Cambridge Dictionary*. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/fake-news>
- Canal de Historia. (2009). *Las grandes batallas de la historia*. Barcelona: Debolsillo.
- Chaya, G. (25 de Marzo de 2023). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/03/25/a-veinte-anos-de-la-operacion-libertad-en-irak/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico D. F.: McGraw Hill.
- Connable, B., Mc Nerney, M. J., Marcellino, W., Frank, A., Hargrove, H., Posard, M. N., . . . Sladden, J. (2018). *Will to Fight*. Santa Monica, California: RAND Corporation.
- Diario AS*. (19 de Febrero de 2022). Recuperado de https://as.com/diarioas/2022/02/19/actualidad/1645274233_353206.html
- El Cronista. (8 de Marzo de 2022). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/internacionales/que-requisitos-pone-ucrania-a-los-extranjeros-para-luchar-contr-rusia/>
- El Mundo. (26 de Marzo de 2023). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/internacional/2023/03/26/64201e83e4d4d85e6c8b4571.html>
- Embajada de Ucrania en Argentina. (3 de Marzo de 2022). *twitter*. Recuperado de <https://twitter.com/ukrinarg/status/1499553022841610243?lang=es>

- Embajada de Ucrania en USA. (21 de Septiembre de 2023). *Embassy of Ukraine in the United States of America*. Recuperado de <https://usa.mfa.gov.ua/en/news/international-legion-defence-ukraine>
- Ejército Argentino. (2004). *Logística – Personal (ROD – 19 – 01)*. Departamento Doctrina. Buenos Aires.
- Europapress. (21 de Abril de 2021). *Europa Press Internacional*. Recuperado de <https://www.europapress.es/internacional/noticia-zelenski-promulga-ley-facilita-reclutamiento-reservistas-ucrania-20210421114329.html>
- Fernández, A. (1 de Abril de 2023). *La razón*. Recuperado de https://www.larazon.es/internacional/rusia-ordena-servicio-militar-obligatorio-primavera-llama-filas-147000-reclutas-partir-1-abril_20230401642804017e9ad300014e6a6c.html
- Financiero, Á. (11 de Abril de 2023). *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/mundo/rusia-aprobo-una-ley-que-los-convocados-al-servicio-militar-no-puedan-irse-del-pais-n5695424>
- Flagg, J. M. (1 de Enero de 1917). *Library of Congress*. Recuperado de <https://www.loc.gov/collections/world-war-i-posters/?fa=subject:united+states&sp=7>
- García Beaudoux, V., D'Adamo, O., & Slavinsky, G. (2011). *Propaganda gubernamental*. Buenos Aires: La Crujia.
- Greenall, R. (25 de Julio de 2023). *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cv25qvwqgl2o>
- Heidenrich, C. (28 de Mayo de 2021). *National Air and Space Museum*. Recuperado de <https://airandspace.si.edu/stories/editorial/colorful-world-war-ii-posters-message-us-government>
- Imperial War Museums. (3 de Octubre de 2023). *Imperial War Museums*. Recuperado de <https://www.iwm.org.uk/collections/item/object/30467>
- Infobae. (8 de Marzo de 2022). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2022/03/07/ya-no-quedan-argentinos-en-ucrania-cancilleria-confirmando-que-fueron-evacuadas-82-personas/>
- Infobae. (25 de Febrero de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2024/02/25/zelensky-revelo-que-31000-soldados-ucranianos-murieron-en-la-guerra-con-rusia-ni-300000-ni-150000-como-dice-putin/>
- Infobae. (03 de Marzo de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2024/03/03/el-reino-unido-revelo-que-las->

bajas-de-las-tropas-rusas-en-ucrania-estan-en-sus-niveles-mas-altos-desde-el-inicio-de-la-
guerra/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20las%20estimaciones%20brit%C3%A1nicas%2C%20Rusia,mes%20des

Infobae, EFE y Europa Press. (01 de Octubre de 2023). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/10/01/putin-cito-a-130000-ciudadanos-para-cumplir-el-servicio-militar-obligatorio-por-primera-vez-incluyo-a-las-zonas-anexionadas-de-ucrania/>

Ivshina, O. (8 de Mayo de 2022). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-61271151>

Johnson Riddle & Co. (1 de Enero de 1915). *Library of Congress*. Recuperado de <https://www.loc.gov/item/2003663090/>

Koshiw, I. (13 de Marzo de 2024). *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/d7e95021-df99-4e99-8105-5a8c3eb8d4ef>

L.G. (21 de Septiembre de 2022). *ABC Internacional*. Recuperado de <https://www.abc.es/internacional/movilizacion-militar-parcial-poblacion-anunciado-putin-implica-20220921090110-nt.html>

Leete, A. (1 de Enero de 1914). *Library of Congress*. Recuperado de <https://www.loc.gov/item/93517736/>

Legión Internacional. (21 de Septiembre de 2023). *International Legion for the defense of Ukraine*. Recuperado de <https://ildu.com.ua/>

LeShan, L. (1992). *La psicología de la guerra*. Santiago de Chile: Andres Bello.

Library British. (1916). <https://www.bl.uk/collection-items/daddy-what-did-you-do-in-great-war>.

Library of Congress. (2023). *Library of Congress*. Recuperado de <https://www.loc.gov/collections/world-war-i-posters/about-this-collection/>

Mañueco, R. (21 de 09 de 2022). *ABC Internacional*. Recuperado de <https://www.abc.es/internacional/putin-declara-movilizacion-parcial-militar-20220921080946-nt.html>

Méheut, C., & Mitiuk, D. (30 de Marzo de 2024). *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2024/03/30/world/europe/ukraine-military-recruits.html%201/>

Ministry of Defence of Ukraine. (17 de Agosto de 2023). *Ministry of Defence of Ukraine*. Recuperado de <https://www.mil.gov.ua/en/news/2023/08/17/courage-overcomes>

fear%E2%80%9D-the-ministry-of-defence-presented-a-communications-campaign-named-update-your-data-in-the-territorial-recruitment-centre/

Murray, S. (05 de Mayo de 2024). *Euro news*. Recuperado de <https://es.euronews.com/my-europe/2024/05/05/ucrania-enfrenta-una-grave-situacion-a-pesar-de-la-ayuda-estadounidense#:~:text=No%20tenemos%20suficientes%20personas%3B%20al,por%20lo%20que%20necesitamos%20ayuda%22>.

Okonofua, B., Laster-Loucks, N., & Johnson, A. (Mayo-Junio de 2024). *Military Review*. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2024/MJ-24-Will-to-Fight/>

Olga Ivshina, B. D. (17 de Abril de 2024). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/world-68819853>

Parliamentary Recruiting Committee. (1915). *Library of Congress*. Recuperado de <https://www.loc.gov/resource/cph.3g11026/>

Rada Suprema de Ucrania. (2021, 26 de Mayo). *Ley sobre la condición jurídica de los extranjeros y apátridas*. Rada Suprema de Ucrania.

RTVE.es / EFE. (27 de Febrero de 2022). *rtve*. Recuperado de <https://www.rtve.es/noticias/20220227/gobierno-ucraniano-invita-extranjeros-unirse-lucha/2298021.shtml>

RTVE.es/EFE. (14 de Abril de 2023). *rtve*. Recuperado de <https://www.rtve.es/noticias/20230414/putin-promulga-ley-persigue-rusos-no-quieren-servir-ejercito/2438872.shtml>

Sadurní, J. M. (13 de Marzo de 2023). *National Geographic España*. Recuperado de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/origenes-causas-y-efectos-primera-guerra-mundial-2_18350

Sommerville, Q. (30 de Agosto de 2023). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c0613ppel43o>

Spring, K. (2017). *National Women's History Museum*. Recuperado de <https://www.womenshistory.org/resources/general/propaganda>

Stepanenko, V., Maloletka, E., & Gatopoulos, D. (01 de Julio de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2024/07/02/ucrania-podria-liberar-a-miles-de-presos-a-cambio-de-que-se-sumen-a-lucha-contra-rusia/>

Stepanenko, V., Maloletka, E., & Gatopoulos, D. (01 de Julio de 2024). *Ucrania podría liberar a miles de presos a cambio de que se sumen a lucha contra Rusia*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2024/07/02/ucrania-podria-liberar-a-miles-de-presos-a-cambio-de-que-se-sumen-a-lucha-contra-rusia/>

Tarasova-Markina, D. (13 de Junio de 2024). *CNN español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/13/ucrania-presos-soldados-ejercito-guerra-trax/#0>

Tarasova-Markina, D. (13 de Junio de 2024). *CNN español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/13/ucrania-presos-soldados-ejercito-guerra-trax/#0>

The National WWII Museum New Orleans. (03 de Octubre de 2023). *The National WWII Museum New Orleans*. Recuperado de <http://enroll.nationalww2museum.org/learn/education/for-students/ww2-history/take-a-closer-look/enlist-propaganda-posters.html>

The National WWII Museum New Orleans. (2023). *The National WWII Museum New Orleans*. Recuperado de <https://www.nationalww2museum.org/students-teachers/student-resources/research-starters/women-wwii>

The New York Times. (16 de Agosto de 2023). *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2023/08/16/espanol/reclusos-reclutamiento-rusia-guerra-ucrania.html>

Times, T. N. (31 de Enero de 2023). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/gente-muy-peligrosa-los-convictos-rusos-que-combatieron-en-ucrania-van-de-regreso-a-casa-nid31012023/>

Troianovski, A. (27 de Febrero de 2022). Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2022/02/23/espanol/rusia-ucrania-putin.html#:~:text=MOSC%C3%9A%20%E2%80%94%20El%20presidente%20ruso%2C%20Vladimir,%3A00%20a.%20m.%2C%20hora%20local.>

Tzu, S. (2007). *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Wams New York Historical Society. (03 de Octubre de 2023). *Wams New York Historical Society*. Recuperado de <https://wams.nyhistory.org/confidence-and-crises/world-war-ii/recruiting-women/>

Waterhouse, J. (28 de Agosto de 2023). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72kq47gdgxo>

Yanchik, O. (08 de Abril de 2023). *Atlantic Council*. Recuperado de <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/human-wave-tactics-are-demoralizing-the-russian-army-in-ukraine/>