



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título: “El Mantenimiento de la Moral, en el marco de las Operaciones Militares de Paz en el contexto de los conflictos internacionales actuales o internos. Análisis y comparación de las experiencias del Ejército Argentino, del Ejército Nacional de Uruguay y del Ejército Colombiano”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT, Planeamiento y Gestión de RRHH de OOMMTT presenta el MY SEBASTIAN PEREZ**

**Director de TFI: TC Prof Mg MARCELO TRONCOSO**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de marzo de 2021.**

## Resumen

La situación mundial actual, la cual se caracteriza por el incremento de diferentes tipos de conflictos (locales, regionales, internacionales) que tienen como causa problemas étnicos, religiosos, culturales, etc; y que una forma de llegar a la solución de estos es en el marco de las Operaciones Militares de Paz llevada a cabo por la ONU, en las cuales nuestro país puede participar por ser miembro de esta organización. Es por esto, que la moral requiere un estudio de aquellos factores que afectan su conducta durante este tipo de operaciones y de los indicadores que sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes a ser considerados, en particular por los comandantes, los jefes y sus asesores.

Es por ello que la presente investigación tiene por finalidad analizar y comparar experiencias adquiridas de otros Ejércitos de la Región, que en la actualidad tienen participación en Misiones de Paz en estos tipos de conflictos complejos, sobre las herramientas y actividades que utilizan para realizar el mantenimiento de la moral, además de analizar las medidas que se pueden adoptar para reducir las manifestaciones negativas de la moral y las acciones necesarias, a realizar, una vez finalizada la operación, en relación con esta función de personal y como se relaciona con la función de administración de personal.

**Palabras claves.** Moral. Mantenimiento de la Moral. Manifestaciones. Responsabilidades. Administración de personal. Operaciones Militares de Paz. Experiencias de Ejércitos de la región.

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>1/3</b>
<b>Capítulo 1. La moral del combatiente.</b>	
La moral	<b>4</b>
Manifestaciones de la moral	<b>4</b>
Motivación	<b>5</b>
Teoría de Maslow y Herzberg	<b>7</b>
Mantenimiento de la moral	<b>7</b>
Responsabilidades	
Operaciones militares de Paz	<b>8</b>
OMP en la Actualidad	<b>9</b>
OMP en las que participa el EA	<b>9</b>
Mantenimiento de la moral en OMP	<b>10/12</b>
Experiencias de ejércitos de la región	
<b>Capítulo 2. Influencia de la Administración de Personal sobre la moral</b>	
La administración de personal	<b>13/15</b>
Selección del personal integrante de un contingente	<b>15</b>
Administración de personal (ONU)	<b>15</b>
Ámbito nacional	
Despliegue como contingente	<b>16</b>
Puestos individuales	<b>17</b>
La administración de personal en OMP	<b>18</b>
Responsabilidades	<b>18</b>
Influencia de la Administración de la personal sobre la moral	<b>18/20</b>
Experiencias de ejércitos de la región	<b>20</b>
<b>Capítulo 3. Mantenimiento de la moral post conflicto</b>	
Finalización de una OMP	<b>21/22</b>
Instrumentos para la identificación de las distintas manifestaciones de la moral	<b>22/23</b>
Herramientas para identificar las manifestaciones de la moral	<b>23</b>
Encuestas estandarizadas para el Oficial de personal	<b>23/24</b>
Encuestas producidas, analizadas y explotadas por especialistas psicólogos	<b>24/25</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>26/29</b>
<b>Referencias</b>	<b>30/32</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1 – Cuestionario a personal de Oficiales que participo en una OMP</b>	<b>33</b>
<b>Anexo 2 – Modelo de encuesta a emplear para medir el Estado de la Moral</b>	<b>34/37</b>

## **Introducción**

La situación mundial actual, la cual se caracteriza por el incremento de diferentes tipos de conflictos (locales, regionales, internacionales) que tienen como causa problemas étnicos, religiosos, culturales u otros y que una forma de llegar a la solución de estos es en el marco de las Operaciones Militares de Paz, llevadas a cabo por la ONU, en las cuales nuestro país puede participar por ser miembro de esa organización. Es por esto, por lo que la moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones. Los indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes a ser considerados en particular.

La preparación de nuestro ejército, con entrenamiento y adiestramiento para ser empleados en conflictos convencionales, podría facilitar su participación, en Operaciones Militares de Paz, en donde la “no linealidad” de las operaciones, dificulta la distinción de los individuos, entre combatientes o no combatientes. La forma habitual de diferenciar la conducta debida, en un enfrentamiento bélico, ante soldados y civiles descansa en la prescripción universal de no matar, que, por un lado, debe regir estrictamente el trato a la población civil y que, por otro, admite la excepción de quitar la vida a combatientes enemigos como un acto de legítima defensa.

Conforme a estas situaciones que el combatiente debe enfrentar, indudablemente su moral se verá afectada, y por ende se deberá prever un conjunto de medidas para regir la conducta de estos, basada en principios espirituales, religiosos o institucionales. Un elevado estado moral es obtenido y cimentado por medio de la debida conducción del hombre, la instrucción, la disciplina, el bienestar del individuo, la confianza mutua y la camaradería entre todos los integrantes de una organización.

Es por ello por lo que el presente trabajo busca identificar los aspectos negativos que van en detrimento de la moral del combatiente, analizando experiencias de otros Ejércitos de la región, como el colombiano y el uruguayo que en la actualidad tienen participación en Misiones de Paz en conflictos complejos.

Ante esta situación se presenta el siguiente problema en esta investigación: ¿Cómo afecta el estado moral del personal, que participa en Operaciones Militares de Paz, en el contexto de la complejidad de los diferentes conflictos actuales en donde se desarrollan estas Operaciones?

Para el estudio y delimitación del Problema, solo se considerarán los temas relacionados con la Función Mantenimiento de la Moral, donde serán abordados los aspectos de planeamiento, motivación, apreciación de situación, actividades concurrentes del estado de la moral y las manifestaciones de la moral deficiente. Con la función de administración de personal solo serán abordados los principios generales, actividades y responsabilidades del G1. El resto de las funciones de personal no serán abordadas.

Durante la búsqueda bibliográfica, no se encontraron estudios, libros o trabajos de investigación similares al tema a desarrollar en la presente investigación.

Sí se mencionarán los siguientes trabajos, que se relacionan con el tema propuesto:

Despres, N. N. (2014). La planificación de los Recursos Humanos y Materiales en las Operaciones Militares de Paz (Trabajo Final Integrador). ESGC. Buenos Aires, Argentina.

Fossati, D. J. (2017). Vigencia del Derecho Internacional Humanitario en la actualidad en el marco de la conducción de operaciones militares en el Nivel Operacional (Trabajo Final Integrador). ESGC. Buenos Aires, Argentina.

Fraquelli, M. (2019). Las fuerzas armadas argentinas y el entrenamiento para el despliegue de tropas en operaciones de mantenimiento de la paz en ambientes de alto riesgo. Recuperado de [http://: www.Alcopaz.com](http://www.Alcopaz.com).

Galindo Ángel, J. (2014). Evaluación de la moral militar en la zona de operaciones y su relación con parámetros adaptativos. Universidad de Granada.

González Guyer, J. (2014). La contribución de Uruguay para operaciones de paz de Naciones Unidas: acerca de las motivaciones y la interpretación de su record. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 23(1), 41-72.

López, L. G. (2019). Participación de las Fuerzas Militares de Colombia en operaciones de mantenimiento de paz 2019-2023. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(25), 5-24.

## **Objetivos**

El Objetivo general, del presente estudio, será analizar y comparar las experiencias adquiridas por los Ejércitos de la región que han participado, o participan, en Misiones Militares de Paz, o que desarrollan Operaciones Militares actualmente en este tipo de conflictos.

Como objetivos específicos se buscará:

- a. Analizar las medidas que se pueden adoptar para reducir las manifestaciones negativas (o deficientes) del estado de la moral, que son consecuencia de la no adaptación al ambiente característico en este tipo de conflicto, en el marco de la participación de Operaciones Militares de Paz.
- b. Identificar cómo afecta la administración de personal a la función de mantenimiento de la moral durante el desarrollo de una Operación Militar de Paz.
- c. Identificar las acciones que serán necesarias para el mantenimiento de la moral de los combatientes que regresan luego de haber participado en una Operación Militar de Paz u Operación en el marco de estos conflictos actuales.

## **Metodología por emplear**

Como metodología a emplear para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará la investigación descriptiva de análisis y comparación doctrinaria específica y conjunta, además de toda publicación sobre el estudio de la moral como también estudios y trabajos de ejércitos de la región sobre el tema, que servirán de base para arribar a las conclusiones necesarias a fin de alcanzar el objetivo específico de la investigación.

En el primer capítulo se buscará desarrollar la moral del combatiente durante OMP. Luego en el siguiente capítulo, se analizará como influye en la administración del personal la moral en este tipo de operaciones y finalmente en el tercer capítulo se efectuará un análisis de la moral al finalizar la operación.

## Capítulo 1 La Moral del Combatiente

En este capítulo, se buscará analizar las medidas que se pueden adoptar para reducir las manifestaciones negativas (o deficientes) del estado de la moral, que son consecuencia de la no adaptación al ambiente característico de este tipo de conflicto, en el marco de la participación en Operaciones Militares de Paz.

### La moral

**Definición.** La moral es un conjunto de normas, valores y creencias existentes y aceptadas tanto de los individuos como del conjunto que servirán de modelo de conducta y valoración para establecer lo que está bien o está mal (Ejército Argentino, 1967, p.60).

En base a esto podemos definirla como un estado de ánimo de una persona o un grupo de personas. Habitualmente se usa con un significado positivo de ánimo o confianza en las capacidades para conseguir un objetivo, aunque también puede tener un sentido negativo (Morales, 2019).

**Manifestaciones de la Moral.** Según nuestra doctrina, el estado de ánimo podrá manifestarse desde la adopción de un comportamiento negativo, hasta la toma de actitudes positivas, siendo estas últimas permanentes, cuando las fuerzas espirituales hayan sido convenientemente inculcadas en los individuos y en los conjuntos, por la acción constante del correcto ejercicio del mando. (Ejército Argentino, 1967, p.60).

Un individuo con una elevada moral manifestará su comportamiento positivo en el empeño y predisposición para cumplir con sus obligaciones y para participar como integrante de un equipo en el logro del objetivo impuesto. En el combate, experimentará un estado de serenidad espiritual que le producirá un sentimiento de confianza en sí mismo y de seguridad. El dominio de sí le permitirá afrontar conscientemente las dificultades con valor, abnegación, responsabilidad y entusiasmo. (Ejército Argentino, 1967, p.56).

En base a estas definiciones doctrinarias, se deduce que un individuo con alta moral estará motivado, auto disciplinado e identificado con su organización por el efecto positivo del correcto ejercicio del mando. También el ejercicio eficiente del mando sobre una organización con elevada moral manifestara una aptitud para

funcionar como un equipo eficaz, desempeñarse ordenadamente aún en circunstancias adversas o insólitas, cumplir su misión a pesar de estar influenciado por situaciones diversas que puedan presentarse y mantener sus capacidades pese a sufrir bajas considerables.

Según nuestra doctrina, la elevada moral de una organización se manifestará por encontrarse altamente motivada, disponer de una sólida disciplina y mostrar un fuerte espíritu de cuerpo. (Ejército Argentino, 1967, p.61).

En función de esto la moral no es un estado estacionario; por el contrario, sufrirá continuos cambios y transformaciones que será necesario detectar y gestionar.

Un estado moral elevado se manifiesta en la voluntad, predisposición y fervor en el cumplimiento de las obligaciones y en el entusiasta trabajo en equipo. Por el contrario, una moral baja se traduce en falta de voluntad y predisposición para el servicio. (Ejército Argentino, 2004, p.105).

En oportunidad de visitas e inspecciones a las unidades o a cualquier organización del ejército, los comandantes o jefes deberán observar los indicadores del estado moral para obtener información que permita evaluar el estado moral y tomar medidas conducentes a su elevación o mantenimiento. Asimismo, los miembros del Estado Mayor o Plana Mayor deberán reunir datos en el sentido expuesto precedentemente, en la explotación de los informes de personal elevados por los escalones dependientes. (Ejército Argentino, 2004, p.105).

**La motivación:** el G1 – S1 efectuará su apreciación de situación del estado de la moral, en base al informe de estado moral y del plan de mantenimiento de la moral, teniendo en cuenta que toda necesidad satisfecha ya no es motivadora y que las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento personal. (Ejército Argentino, 2004, p.103).

El ambiente en donde el hombre militar desarrolla su actividad constituye un aspecto importante en la motivación individual y grupal. Logar un buen ambiente de



trabajo comprende la satisfacción de factores higiénicos y motivadores. Nuestra doctrina se apoya en las siguientes teorías (Ejército Argentino, 2004):

- 1) **Teoría de la Motivación - Maslow:** Su teoría afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía en forma de pirámide, se enfoca en las necesidades fisiológicas que le permiten al ser humano estar en un buen estado tanto de salud como emocionalmente, si se encuentra en este estado puede sentir seguridad él y su familia al tener esa seguridad buscara sentirse aceptado, apreciado por los demás.
  
- 2) **Teoría de la Motivación - Herzberg:** Basa su teoría en dos factores fundamentales, higiénicos y de motivación. Los higiénicos son los que hacen relación a todo lo que rodea al ser humano como lo son las condiciones físicas, el medio ambiente en su trabajo como el salario, las prestaciones y los beneficios. El otro factor es motivación o satisfacción, que es aquel que encierra sentimientos de realización y crecimiento como persona.

Del análisis de la teoría de motivación de Maslow, se puede apreciar que no siempre se aplica esta, ya que a veces hay necesidades que no se pueden adquirir. Existen sitios o los lugares donde interactúan las personas, pero no tiene lo básico, y también se debe considerar que no todas las personas tienen las mismas motivaciones en cuanto a satisfacción de necesidades se refiere. A partir de las necesidades básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel de la pirámide explicativa de la teoría mencionada.

En cambio, la Teoría motivacional de Herzberg, la motivación viene generada por factores satisfactores y la desmotivación radica en factores insatisfactorios.

Además, todo aquel que ejerza el mando, comando y liderazgo dentro de las organizaciones del ejército, para motivar su personal debe identificar los factores motivacionales. Es fundamental analizar si el subordinado conoce los factores que lo motivan a actuar. El subalterno que realmente los conoce aquellos que le generan motivación, suelen apuntar a la elección de factores motivacionales, el problema se

presentara con aquellos que no conocen cuales son los factores que le generan motivación, y por falta de análisis y costumbre, suelen terminar eligiendo factores de tipo higiénicos.

Los Factores higiénicos son necesarios, pero no suficientes para encontrar la motivación de los subalternos, como ejemplo se puede mencionar; cuando una persona alcanza el nivel económico (el salario) deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa u organización a que pertenezca ya que ha dejado de motivar. Muchas personas suelen considerar que ese estado neutral es un estado de motivación, porque están cubriendo sus necesidades básicas. (Correa, 2010)

**Mantenimiento de la Moral.** Es la función que, basada en principios morales, institucionales y religiosos, busca potenciar los impulsos positivos del personal, y neutralizar los negativos. Se traduce en una mayor predisposición para la acción, una completa adhesión a la organización, una inclinación a cumplir sus obligaciones más allá de lo ordenado, y una total entrega, evidenciada en la iniciativa, disciplina y satisfacción demostrada por el personal. (Ejército Argentino, 2004, p.100).

Además, nuestra doctrina determina que un elevado estado moral será obtenido, elevado y mantenido por medio de la instrucción, la educación, la disciplina, la confianza mutua y la camaradería entre los integrantes de una fracción. El don de mando de los jefes influirá en forma directa sobre la moral individual y el espíritu de cuerpo de la fracción que comanden. Además, el correcto desarrollo de las funciones y actividades de los servicios concurrentes al mantenimiento de la moral, de las actividades concurrentes y de registro necrológico coadyuvarán al incremento y mantenimiento de la moral, durante el desarrollo de las operaciones.

**Responsabilidades.** El mantenimiento de la moral será una responsabilidad de todos los escalones de comando.

El Jefe de Personal (G1 – S1) de los distintos contingentes que participan en operaciones militares de paz, será responsable de su evaluación, y de proponer al Comandante/Jefe, de estas misiones, las medidas para mitigar las causas que afecten la moral. En tal sentido, desarrollará la apreciación de situación del estado moral, y confeccionará el informe de estado moral y el plan de mantenimiento de la moral, con la colaboración de los siguientes especialistas que integren EME o Pl My Esp: Ayudante o

Ayudante General, Capellán, Oficial Auditor, Oficial de Banda, Oficial de Educación Física, Oficial de Sanidad, Oficial de Finanzas, Oficial de Transporte y Oficial de Construcciones. (Ejército Argentino, 2004, p.102).

El Comandante/Jefe, deberá proporcionar las bases para el planeamiento, ejecución y supervisión de las normas y procedimientos a aplicar en el mantenimiento de la moral.

### **Operaciones Militares de Paz.**

**Operaciones Militares de Paz en la actualidad.** Las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas ayudan a los países desgarrados por conflictos a crear las condiciones para arribar a una paz que se pretende duradera. Este tipo de operaciones ha demostrado ser una de las herramientas más eficaces a disposición de las Naciones Unidas para ayudar a los países a recorrer el difícil camino entre el conflicto y la paz. (Sitio <http://www.peacekeeping.un.org/>)

El mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se basa en ventajas singulares, como la legitimidad, la distribución de la carga y la capacidad de desplegar y mantener efectivos militares y policiales en cualquier lugar del mundo, integrándolos con el personal civil de mantenimiento de la paz, para promover el cumplimiento de mandatos multidimensionales. Estas tienen como objetivo, prevenir una escalada de las tensiones entre beligerantes, con objetivos estáticos, limitados y de base neutral, traducidos en supervisión de treguas y separación de fuerzas, han sufrido posteriormente un profundo cambio hacia condiciones más activas y complejas, que requieren un nuevo planteamiento no sólo de los medios, sino también de los métodos para implementar los Mandatos establecidos por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. (Sitio <http://www.peacekeeping.un.org/>)

Las actuales operaciones de paz no sólo involucran aspectos militares, sino que para llegar a buen término tienen también una gran interdependencia de otros organismos de Naciones Unidas y de diversas organizaciones no gubernamentales, lo cual las convierte en multifacéticas y las hace abandonar el estricto concepto de operaciones de mantenimiento de la paz que se acuñaba hasta ahora, para quedar

incluidas en el más amplio de operaciones de paz. (Sitio <http://www.peacekeeping.un.org/>)

Por estas razones surge que el Ejército deba capacitar al personal militar que participara en una OMP, cuyos procedimientos a emplear son diferentes en algunos aspectos de la forma tradicional de actuar de estos.

**Operaciones Militares de Paz en las que participa el Ejército Argentino.** Nuestro país, adhiere a los objetivos de la Carta de las Naciones Unidas y se compromete a practicar la tolerancia y a unir fuerzas para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, condiciones imprescindibles para el desarrollo económico y social de los pueblos. (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

Desde 1958, el Ejército Argentino participa en misiones de paz en el mundo actuando con absoluta neutralidad hacia las partes en conflicto, y asegurando los intereses de la comunidad internacional como conjunto. Dicha participación mantiene el instrumento militar en un estado de alistamiento que facilita y actualiza su doctrina de uso. (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

Aliviar el sufrimiento humano y establecer las condiciones e instituciones necesarias para una paz auto sostenible son objetivos prioritarios de todas las misiones.

El accionar de los soldados argentinos en misiones de paz bajo el mandato de Naciones Unidas en países de África, Europa, Oriente Medio, Sudeste Asiático y América Latina refleja el compromiso con la paz y la cooperación multilateral asumida por nuestro país.

El personal que participará en OMP se capacita en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), en dicho organismo el personal es instruido con la finalidad de proporcionar destrezas y conocimientos que le faciliten su desempeño eficaz según las normas establecidas por Naciones Unidas.

**Mantenimiento de la Moral en Operaciones Militares de Paz.** En relación de la definición de moral anteriormente desarrollada, podemos mencionar que los factores que cimientan el sostenimiento de la moral en una OMP en el contexto de los conflictos actuales serán: el eficiente ejercicio del mando y espíritu de cuerpo.

Despress (2014) sostiene que, para garantizar la efectividad en las tareas, se confecciona tableros de control y comprobaciones con visitas e inspecciones de los contingentes sobre los siguientes aspectos: alimentación adecuada, sostenimiento de la salud, instalaciones de recreación, condiciones de los alojamientos, instalaciones religiosas.

Además de los factores que puedan afectar la moral, estos instrumentos permiten realizar apreciaciones y evaluación de la situación existente durante la operación y dirigir la atención sobre aquellos aspectos que afectan a la misma. Estas actividades permiten la aplicación del criterio de mejora continua. La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones y los indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes y a ser considerados en particular.

Se debe mantener como objetivo prioritario planificar las acciones necesarias tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal, en cualquier momento de la OMP.

**Experiencias de los Ejércitos de la región.** A continuación, se expresan experiencias de los Ejércitos de Argentina, Uruguay y Colombia en Operaciones Militares de Paz.

Fraquelli, M. (2019) sostiene que los despliegues más recientes en UNFICYP y MINUSTAH nos muestran que muchas veces las familias que quedan en el país les transfieren los problemas al personal que está desplegado a miles de kilómetros (todo esto potenciado por la hiperconectividad que producen las redes sociales), impactando estos hechos directamente sobre la moral individual y la eficiencia de las fracciones, lo que en un despliegue en una misión compleja redundaría en faltas de atención y concentración, que terminarían potenciando la posibilidad de sufrir bajas. (p.10)

En la experiencia de la misión del Congo, la base estaba ubicada cerca de los límites con la República de Ruanda y se tenía mejor servicio con la empresa ruandesa, que con la empresa telefónica del Congo; por ello, es importante tener en cuenta, cuando se integran contingentes, poder proveerles el servicio o hacer un contrato previo

desde el país al cual pertenecen para que en el lugar donde estén tengan un buen servicio de internet.

Según la Revista de Centro de Estudios Navales (2013), el Ejército de Uruguay, realizó un contrato con una compañía telefónica del Congo para dar servicio de telefonía e internet a la base de la misión. Esto, es algo muy importante desde el punto de vista moral cuando se está con contingentes, pues es muy necesario que el personal mantenga comunicación con sus familias; cuando esta comunicación no se les puede proveer afecta su moral y rendimiento en la misión. El mismo capitán Antonini, mencionó la importancia de considerar que cuando se llega al terreno en una misión se tienen que instalar torres, antenas y tierras físicas, lo que es necesario enviar personal idóneo para armar una base y desarrollar la infraestructura necesaria. En el caso del contingente uruguayo les ocurrió que en una misión enviaron personal que era parte del contingente, pero a la hora de instalar una torre y colocar antenas, fue complicado porque era gente que nunca había hecho ese tipo de trabajos. (p.20)

Además, según este Centro de Estudios Navales, un aspecto importante que impacta en la moral y por lo tanto en el desempeño del personal son las comunicaciones sociales. Quienes han estado en misiones de paz a cargo de contingentes o como parte de ellos, han visualizado que las comunicaciones sociales del personal no se pueden pasar por alto, es necesario proveerles a las tropas servicio de internet inalámbrico (Wi-Fi) para que puedan conectar sus dispositivos (computadoras personales, tabletas y teléfonos celulares) y comunicarse con sus familiares a través de aplicaciones informáticas como whatsapp, Skype y correo electrónico.

En cuanto al Ejército de Colombia que enfrenta actualmente conflictos internos con fuerzas irregulares, han logrado mantener el primer lugar, entre varias entidades, como la Institución más legítima y transparente, en donde se manifiesta una preocupación permanente por la moral de sus combatientes, por lo que desarrolla políticas existentes en materia de garantía de atención, formación, capacitación y reubicación laboral, sobre los heridos producidos en combate. (Vargas, A. 2002, p. 11).

Otro ejemplo sobre el mantenimiento de la moral del Ejército Nacional de Colombia para el personal, tanto sea en operaciones internas como las OMP en las que participa actualmente, es que permanente se organizan jornadas de integración, cuidado de personal y

deportes con el objetivo primordial de estas actividades, de fortalecer la moral del personal militar, disponiendo instrumentos que permitan incrementar el bienestar, recreación y salud a los integrantes de la institución durante operaciones. Entre otras actividades que se desarrollan durante estas jornadas se pueden mencionar las siguientes: con servicios de medicina general, odontología, Psicología, enfermería, optometría, cuidados personal, rumba aeróbica y competencias deportivas. (Sitio <https://www.cgfm.mil.co>)

Durante el desarrollo de estas jornadas de fortalecimiento tienen como finalidad de ser dirigidas a elevar la moral combativa de los soldados, que permiten una valoración completa, personalizada y oportuna de todo el personal. Con estas actividades del Ejército Nacional ratifica su compromiso en fortalecer la moral, implementar estrategias de acercamiento y motivar al personal de la institución, para cumplir en forma eficiente sus funciones en este tipo de operaciones. (Sitio <https://www.cgfm.mil.co>)

## **Capítulo 2 Influencia de la Administración del Personal sobre la Moral**

En este capítulo se buscará a analizar la influencia que ejerce la administración de personal sobre el estado moral de los hombres que integran Operaciones Militares de Paz en el contexto actual, y poder determinar si efectivamente una correcta aplicación e identificación del estado de la moral proporciona un mejoramiento en el desempeño tanto individual como grupal, en función de sus necesidades y de la organización para lograr un eficiente cumplimiento de las tareas impuestas y objetivos previstos para este tipo de operación.

### **La Administración de Personal**

**Definición.** Chiavenato (2011), sostiene que los objetivos de la administración de los Recursos Humanos se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de Recursos Humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzarlos objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

En cambio, el ROD 19-01 (2004) establece que la administración de personal consiste en organizar y emplear los recursos humanos disponibles, tanto militares como civiles, incluidas las reservas, con el objeto de lograr su máxima eficiencia mediante la correcta utilización de las cualidades y habilidades de los individuos. La utilización eficaz de los recursos humanos dependerá, en gran parte, de la aplicación de los principios de adecuación, motivación y capacitación, debiendo tenerse en cuenta que cada individuo constituirá un ser diferente, que reaccionará en forma distinta ante la aplicación de una determinada medida.



Efectuando una comparación entre las definiciones, se puede establecer que el concepto tradicional de Recurso Humano, que aún se practica en muchas empresas y organizaciones (inclusive militares), es un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos, reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual. En realidad, ese concepto es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecanicista. Así, incluso a las personas se les trataba como recursos (recursos humanos), igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarlas a las demandas y requisitos de la empresa. (Chiavenato, 2011, p.XV).

Para la segunda definición, podemos afirmar que, se aplica esta idea antes mencionada. El Ejército considera a las personas como recursos que deben ocupar puestos dentro de las distintas organizaciones que la componen, es por ello que, generalmente, mientras que un recurso es algo que se usa y se trata de maximizar su uso, una persona vista como capital humano de la empresa u organización se valora y se intenta aumentar su valor a través de acciones que lo preparen mejor, lo conforten y lo mantengan dentro de esta. Además, la visión de una persona como recurso es de corto o mediano plazo (la duración de la tarea en la que participa) mientras que la visión como capital humano es de largo plazo. (Sitio <http://www.riskout-intl.com>).

El reglamento PC 14 – 01 (2008) establece que, esta función: consiste en organizar y emplear los recursos humanos, tanto militares como civiles, con el objeto de lograr su máxima eficiencia mediante la correcta utilización de las cualidades y habilidades individuales. Comprende el planeamiento, organización, dirección y correcto empleo del personal.

En esta última definición, se denota la relevancia que implica el estudio de las capacidades y habilidades de los individuos y de los conjuntos para que sean contribuyente con el sistema y de acuerdo con su mejor condición de empleo.

Además, en lo referido a los procedimientos, la doctrina conjunta la define como métodos por medios de los cuales se pondrán en acción las normas de administración de

personal para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos. Estos procedimientos son la incorporación, clasificación, reclasificación, asignación, traslados, ascensos y eliminaciones (Estado Mayor Conjunto, 2012). En lo que respecta a su aplicación y ejecución, estas son responsabilidad de cada fuerza armada, quien lo realiza de acuerdo con las normas legales y a la reglamentación vigente.

### **Selección del Personal Integrante de Contingentes en el Marco de Operaciones Militares de Paz**

Para continuar con el trabajo, considero importante establecer las normas para la preparación, selección y evaluación del personal que integrara una Misión Paz, auspiciada por la ONU y la responsabilidad de los países contribuyentes para cumplir con estos requisitos estandarizados para el personal.

**Administración de Personal (selección y capacitación) ONU.** El Departamento de Operaciones Militares de Paz, es el órgano encargado de redactar y enviar el documento con la descripción laboral a todas las representaciones diplomáticas en la ONU como así también realizar una publicación en su sitio web para que el personal civil interesado en formar parte también pueda postularse. Esta última instancia está relacionada con las misiones de carácter políticas. Posteriormente, el DPKO recibirá los documentos correspondientes de los candidatos, militares y civiles, para realizar un estudio profundo de los antecedentes y experiencias profesionales que mejor se adecuen con la misión a ser establecida. Una vez realizada las entrevistas pertinentes (las cuáles serán telefónicamente en una primera instancia) y se realizará una propuesta al Secretario General de la ONU, quién designará al candidato idóneo para ser desplegado. (Sitio <http://www.peacekeeping.un.org/>)

**Ámbito Nacional.** Ante la creciente contribución de las Fuerzas Armadas de la República Argentina en operaciones multinacionales de paz, es preciso optimizar las capacidades específicas y conjuntas existentes con el objeto de satisfacer las exigencias operacionales que deben afrontar los elementos desplegados, como así también asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado Nacional. De esta forma, la inter-operatividad lingüística es una condición esencial para este tipo de escenarios, ya que permite al individuo interactuar y desempeñarse profesionalmente. (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

**Despliegue como Contingente.** En primera instancia se debe saber que el contingente incluye a todo el personal argentino desplegado en el exterior, esto incluye al personal desplegado en Chipre: la Fuerza de Tarea Argentina (FTA), la Unidad Aérea, el Hospital Reubicable y personal en el Cuartel General. Para un mejor desempeño de las funciones se estableció que, la Dirección Movilización, órgano de las Fuerzas en base a un estudio pertinente determinará la región de la que se extraerá el núcleo a ser desplegado en el siguiente relevo. El personal, que forme parte del núcleo seleccionado, deberá ser entrenado para este tipo de misiones particulares en cuatro etapas: (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

1. ZONA DE REUNION INICIAL: en la zona de la región del núcleo a ser movilizado, el personal recibirá instrucción particular de la ONU para cada una de las unidades de trabajo que se desempeñará.
2. ZONA DE REUNION INTERMEDIA: zona a ser determinada por la Dirección de Movilización para recibir instrucción centralizada de la Materia Técnicas de la Organización de las Naciones Unidas (TONU).
3. ZONA DE REUNION FINAL: todo el personal a ser desplegado se reunirá un mes previo al despliegue en el CAECOPAZ y recibirá la instrucción final de combate en localidades, para obtener un conocimiento apropiado de los procedimientos a ser adoptados en una ciudad.
4. DESPLIEGUE: el personal ya instruido, será desplegado a la misión a la que haya sido seleccionado.

**Para puestos individuales.** Para el despliegue de Observadores Militares, los candidatos para cada uno de los puestos individuales deberán realizar los cursos a distancia que brinda el PEACE OPERATIONS TRAINING INSTITUTE. Estos cursos son: (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

1. Perspectivas De Género en Operaciones de Paz de Naciones Unidas.
2. Ética en mantenimiento de Paz.
3. Mantenimiento de la Paz y resolución de Conflictos Internacionales.

El proceso de evaluación y selección de personal se realizará en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ) y consta de dos jornadas consecutivas que incluyen lo siguiente: (Sitio <http://www.caecopaz.mil.ar>)

1. Psicológico (determinación de la adecuación al perfil del puesto).
2. Idiomático (determinación de la capacidad de desempeñarse en la lengua oficial de la misión).
3. Aptitud física (determinación de la capacidad de cumplir actividad bajo condiciones de alta exigencia física).
4. Conocimiento (determinación del nivel de idoneidad del individuo respecto al cargo para el que ha sido propuesto).
5. Manejo (determinación de la capacidad de conducir en distintos terrenos y bajo diferentes circunstancias).

### **La Administración de Personal en Operaciones Militares de Paz**

Esta función, de administración de personal, consiste para el caso particular de las Operaciones Militares de Paz en la que participa actualmente nuestro Ejército, en organizar y emplear debidamente los recursos humanos civiles y militares disponibles en el área de misión, buscando un adecuado equilibrio entre sus capacidades y habilidades. En este tipo de operaciones se destaca por el control, coordinación y equilibrio entre los integrantes de las fuerzas operativas y los servicios logísticos, permitiendo el sostenimiento de las operaciones en el tiempo. (Aguirre, L, 2016, p.12)

Las tareas y actividades que se ejecutan en el cuartel general de la misión, en relación con la función de administración de personal, están relacionadas con el planeamiento y la dirección. La máxima eficacia en el desempeño del personal militar dentro de esta misión es consecuencia de las correctas políticas empleadas para la utilización de las cualidades y habilidades de cada uno de los individuos, mediante una distribución homogénea y equitativa de las diferentes tareas, actividades y responsabilidades. Los criterios que desarrollan las Naciones Unidas son la designación del personal de acuerdo con su aptitud, la estimulación del rendimiento aún más por encontrarse en un ambiente complejo, el empleo de los individuos en tareas esenciales, la contribución al incremento en la capacitación del personal y la accesibilidad al desarrollo profesional. (Aguirre, L, 2016, p.13)

**Responsabilidades.** Esta función será una responsabilidad de todos los escalones de comando. El jefe de personal (G1 – S1) de los distintos contingentes que participan en operaciones militares de paz, para una eficiente administración deberá

aplicar los siguientes criterios de administración de personal que deberán regir en el desarrollo de las operaciones (Estado Mayor Conjunto, 2012, p.15):

1. Designar el individuo calificado para el puesto o cargo a ocupar.
2. Estimular su rendimiento por medio de incentivos adecuados.
3. Utilizar al individuo en tareas esenciales.
4. Contribuir al incremento de la capacitación del personal mediante una adecuada y progresiva instrucción, con un apropiado seguimiento de su rendimiento.

Además, este será responsable de asesorar en forma directa al Comandante o Jefe y su Estado Mayor, del contingente en todo relacionado con la supervisión de aquellos factores que afecten al personal en el desempeño de sus funciones. (Estado Mayor Conjunto, 2008, p.15).

### **Influencia de la Administración de Personal sobre la Moral**

La moral como se explicó en el capítulo anterior reviste de una gran importancia como consecuencia de la complejidad del ambiente donde se desarrolla este tipo de operaciones, en el marco del contexto de los conflictos vigentes, caracterizado por el ámbito social, cultural, político y ambiental.

Una adecuada conducción del hombre, la instrucción correcta, el mantenimiento de la disciplina, el bienestar del individuo para la realización de las tareas, la confianza mutua y la camaradería entre todos los integrantes de una organización son factores que afectan positivamente al contingente desplegado en una misión. Asimismo, los factores que cimientan el sostenimiento de la moral en una OMP son: don de mando y el espíritu de cuerpo. (Despres, 2014, p 30)

Para garantizar la efectividad en las tareas que efectúa el personal luego de haber efectuado una eficiente administración de personal, se confeccionan tableros de control y comprobaciones, con visitas e inspecciones, de los contingentes sobre los siguientes aspectos: alimentación adecuada, sostenimiento de la salud, instalaciones de recreación, condiciones de los alojamientos, instalaciones religiosas. Estos instrumentos permiten realizar análisis de estadísticas e informes de zonas y de contingentes desplegados, actividades que permiten la aplicación del criterio de mejora continua. La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones y los

indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes y a ser considerados en particular. Se debe mantener como objetivo prioritario planificar las acciones necesarias tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal, en los momentos culminantes de la OMP. (Despres, 2014, p22)

La moral individual está relacionada con cierta condición de bienestar físico y emocional que permite al individuo vivir con esperanza y cumplir con sus funciones y tareas eficazmente.

Es esencial que el personal integrante de un contingente comprenda la finalidad que persigue la misión en la que participa su organización, la razón del sacrificio que se le pide, y lo asuma como un deber. Conseguido esto, se logrará una mayor predisposición para la acción y completa adhesión a la organización (Ejército Argentino, 2004, p.101) y por ende la moral de combate se mantendrá con firmeza.

Es aquí donde, ante indicadores negativos sobre el estado de la moral, será responsabilidad de los jefes o líderes en todos los niveles, conocer a su personal y brindar consejos y comprender la capacidad de rendimiento de estos según los puestos que ocupan. Además de esto, las responsabilidades del G1 – S1 del contingente, en la función de administración de personal, será de gran importancia por el permanente asesoramiento de medidas a realizar por las tropas que hacen al bienestar y a elevar la moral del ellos que facilite la correcta ejecución de sus actividades y funciones durante el desarrollo de este tipo de operaciones.

También podrá asesorar sobre actividades concurrentes al mantenimiento de la moral, que tendrán por finalidad la rehabilitación psicofísica del personal para lograr su mayor eficiencia a su retorno al servicio. Dicho objetivo será obtenido, por medio del otorgamiento de tiempo libre, en compensación por los esfuerzos realizados. El G-1 / S-1, a través del oficial de servicios especiales, velará por que el personal pueda prever oportunamente la disposición de su tiempo libre. Para ello, propondrá al comandante o jefe la instrumentación de las normas necesarias para que el personal de la unidad u organismo disponga de un temprano conocimiento de sus turnos de licencia, francos y descansos, como así también el temprano conocimiento de los días feriados en que serán afectados por actividades del servicio. (Ejército Argentino, 2004, p.116)

### **Experiencias de ejércitos de la región.**

Con respecto al Ejército Nacional de Uruguay, según Díaz Pérez (2018), poseer una adecuada capacitación para el personal que integre misiones de paz, posibilita mejorar la calidad y las competencias de nuestros profesionales. La acumulación de conocimiento sobre organización y procedimientos internacionales, además de generar una aptitud de nivel internacional actualizando nuestras capacidades. La integración de Contingentes terrestres en OMP multidimensionales permite adquirir experiencia y habilidad en el manejo de un número variado de situaciones y misiones orientadas hacia la protección de las poblaciones, lo que redundará en una mejor aptitud de nuestros efectivos polivalentes, particularmente para la Protección Civil, las Emergencias y la Asistencia Humanitaria. La integración de Unidades y fracciones con efectivos de todas las FF.AA., lo que sumado a la permanente operativa en la que interactúan elementos terrestres, aéreos y navales, posibilita adquirir experiencia y capacidad conjunta capitalizable para nuestras Fuerzas Armadas. El capital social que la prolongada permanencia de nuestro servicio colectivo a estas organizaciones produce como resultado de la aptitud y capacidades que la experiencia de los efectivos, particularmente a nivel de “staff” y comando adquieren y pueden volcar en beneficio de las mismas y que mejoran la inserción del país en ámbitos multilaterales. La mejora en los entrenamientos y en las prácticas de campaña del personal desplegado, inducen mejoras en la calidad profesional de todas las fracciones de las Fuerzas involucradas. Los permanentes intercambios e interacción de nuestros efectivos desplegados con efectivos extranjeros a través de todas las actividades y tareas que se derivan de los Mandatos posibilitan ganar experiencia en prácticas y métodos, mejorando los propios. La permanente instrucción y adiestramiento de un significativo volumen de efectivos por parte de las Unidades Generadoras de Fuerzas, mantiene un alto porcentaje del personal adiestrado y en estado de apresto. Los ingresos extras percibidos por el Personal durante su prestación de servicios en estas Operaciones constituyen una motivación para mantenerse calificado. La rotación de equipos y suministros que produce el sostenimiento de los Contingentes permite encarar renovaciones parciales de los mismos, redundando en una mejora y modernización. (Díaz Pérez, 2018, p. 60).

### **Capítulo 3 Mantenimiento de la Moral post conflicto**

En este capítulo se buscará identificar las acciones que serán necesarias para el mantenimiento de la moral de aquel personal que regresa, luego de haber participado de una Operación Militar de Paz u Operación en el marco de los conflictos actuales. Se analizará el estado de la moral de estos, las herramientas y procedimientos que serán necesarios para identificar y tratar indicadores negativos para reducirlos al mínimo, a fin de que el personal pueda retornar a sus unidades de origen para cumplir con sus tareas y funciones de forma eficiente.

#### **Finalización de una OMP**

El Mantenimiento de la Moral, como se ha desarrollado en el Capítulo I de esta investigación, es una de las principales funciones del área de Personal, y no siempre se le asigna la trascendencia que realmente tiene, al finalizar una OMP. Tal vez por considerar que, ante la finalización de la misión, el personal que participo de la misma, mantiene o eleva el estado moral, de forma que le permite retornar a sus unidades de origen para continuar cumpliendo sus tareas y funciones como antes de su despliegue.

Se debe tener en cuenta que muchas veces las conclusiones que se pueden sacar sobre el estado de la moral de las tropas puede afectar a muchos niveles de responsabilidad. Estas circunstancias, en las Guarniciones de paz, pueden manejarse aplicando procedimientos administrativos, pero en las Unidades desplegadas en el terreno. en operaciones reales, adquiere un grado superlativo de importancia. Una Unidad operando durante períodos prolongados, fuera de su país y en el marco de una OMP, con dificultades en los enlaces con las familias, a órdenes, generalmente de Comandantes de otra nacionalidad, en países sin una infraestructura adecuada de apoyo, crea situaciones difíciles para los comandos de los distintos niveles.

Las experiencias obtenidas por otros países de la región, en el Congo, por ejemplo, podrán considerarse como casi propias, ya que la idiosincrasia del personal que integran estas misiones es muy similar a la propia. Además, esta función reviste importancia como consecuencia de la complejidad del ambiente donde se desarrolla, caracterizado por el ámbito social, cultural, político y ambiental. (Troncoso, 2000, p. 2)



Para la redistribución o repatriación del personal que participa en una OMP, se llevan a cabo los mismos preparativos de la fase de despliegue: los preparativos de las Naciones Unidas para desplazar tropas y equipos a puerto, etc.

El personal del EPC realiza inspecciones de salida y la misión se encarga del cierre del campamento base, apoyo al grupo de retaguardia y prestación de una fuerza de seguridad de salida, en caso necesario. (Sitio [www.un.org.ar](http://www.un.org.ar)). Este personal además de las responsabilidades del Comandante, su cadena de comando y el G1, que buscaran identificar las manifestaciones de estado de la moral y contrarrestar aquellas manifestaciones negativas o fomentar las positivas. Pero no se efectúan apreciaciones del estado de moral al finalizar la misma o la repatriación, solo se efectúan evaluaciones de desempeño bajo estrés o apoyo sanitario de aquel personal que lo solicita.

Del análisis de una encuesta realizada a personal de oficiales que han participado en distintas misiones de paz, se destaca que, si bien las operaciones siempre fueron distintas, por las circunstancias vividas (huracanes, terremotos, estallidos sociales, aislamiento, etc) la moral del personal es siempre una constante de preocupación, los estados de ánimo varían y dependen en su mayoría de factores complejos. Estas resultan fáciles de identificar los cambios de estados de la moral, pero requieren de la constante supervisión y de conducción cercana. Conocer a fondo a sus subordinados, composición de la familia, intereses, apetencias, aptitud física para el combate y recreación debe ocupar gran parte de las preocupaciones del líder a cargo. Si logra conocer a su personal se percibe fácilmente la moral reinante. Los buenos ejemplos contagian, así también los vicios/ adicciones (alcoholismo, drogas, pornografía) y malas costumbres (falta de aseo personal / arrancho personal / lugar de trabajo / alojamiento). Pero pese a todo durante el cumplimiento de una misión, se efectúan pocas inspecciones y visitas de los comandantes o jefes y que al retornar al país no se efectuaron estudios con especialistas (psicólogos) para apreciar el estado de la moral. Se adjunta como Anexo 1 – Encuesta realizada a Oficiales que participaron de OMP.

### **Instrumentos para identificación de las distintas manifestaciones de la moral**

Es importante mencionar que las apreciaciones del estado de la moral se deben efectuar en cualquier momento. Como ya se analizó en el Capítulo 1, los instrumentos a emplear para identificar la moral individual y de conjunto, podrá ser apreciada en función de las manifestaciones como la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo (Ejército

Argentino, 1965). La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas durante este tipo de operación y los indicadores o manifestaciones de la conducta sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes a ser considerados en particular para elevar la moral.

Algunas herramientas útiles a fin de observar los indicadores de la conducta, tanto individual como colectiva, son las visitas e inspecciones, el estudio de los informes de la moral producidos, informes disciplinarios, la charla con el personal y la elaboración de encuestas.

### **Herramientas para identificar las manifestaciones de la moral luego de finalizada una OMP**

Una herramienta útil para efectuar las apreciaciones, de situación de la moral, son las encuestas, con o sin la ayuda de especialistas. Las mismas pueden ser estandarizadas y se pueden emplear en cualquier momento de la operación o en el momento culmine, a fin de determinar el estado de la moral, para poder identificar en forma rápida las medidas necesarias a aplicar para contrarrestar las manifestaciones negativas de la moral.

**Encuestas en forma estandarizada por el Oficial de Personal.** Independientemente del estudio de los informes del estado de la moral producidos, con la finalidad de aprender a cómo medir la moral, en este tipo de operaciones, la cual puede ser una herramienta muy eficaz para el órgano de personal de la misión, ya que les permitiría comprender y medir la actitud de las personas de forma individual y grupal, lo que determina su voluntad para cooperar en la organización y alcanzar las metas planteadas. La moral del personal es básicamente un comportamiento humano, una actitud de los miembros de una organización hacia el entorno general que se refleja en su comportamiento de bienestar, satisfacción y cociente de felicidad. (Sitio <http://www.questionpro.com>)

Tener una moral alta en este tipo de operaciones complejas es el resultado de los altos niveles de satisfacción y de compromiso del personal, de ahí la importancia de saber cómo medir la moral laboral y hacer los cambios necesario en función de los indicadores de la

moral para lograr mantener y elevar la moral que permita el cumplimiento eficiente de las tareas y funciones del personal.

En función de nuestra doctrina y lo expresado en el sitio <http://www.questionpro.com>, se puede apreciar que será esencial que los órganos de personal sepan por qué los integrantes de la misión no están comprometidos o demuestran poca predisposición para el cumplimiento de sus funciones, es decir identificar manifestaciones negativas de la moral. Una manera de hacerlo es entender las preocupaciones del personal, las manifestaciones de la moral en base a sus indicadores antes vistos.

La implementación de este tipo de encuesta para el personal, es una buena manera de canalizar sus esfuerzos para mejorar la comunicación y recolectar información necesaria para identificar y medir estos indicadores, para poder adoptar las medidas necesarias que conlleven a contrarrestar aquellas manifestaciones negativas y potenciar las positivas, con el objeto de lograr la mayor predisposición para el cumplimiento de las funciones y tareas luego de culminada una OMP.

Se adjunta como Anexo 2 – Modelo de encuesta a emplear para medir el Estado de la Moral, la cual servirá como una herramienta útil para identificar distintas conductas del personal que evidencien manifestaciones negativas de la moral y sobre estas poder adoptar medidas para elevarlas y mantener un estado que le permita retornar a las actividades y funciones que cumplía antes de su despliegue.

**Desarrollar encuestas producidas analizadas y explotadas por especialistas Psicólogos.** La moral como se vio anteriormente en el Capítulo 1 del presente Estudio, es un comportamiento humano, una actitud de los miembros de una organización hacia el entorno general que se refleja en mediante distintas manifestaciones comportamiento de bienestar, satisfacción y cociente de felicidad.

Es por ello por lo que tener una moral alta en el durante el cumplimiento de la OMP, es el resultado de los altos niveles de satisfacción y compromiso del personal, de ahí la importancia de saber cómo medir la moral laboral y hacer los cambios necesario.

Teniendo en cuenta que la ética constituye una disciplina filosófica que estudia la moral. Resulta de vital importancia las cuestiones y principios éticos que se desarrollan en las relaciones interpersonales de los integrantes de la misión y como se ven afectados por el entorno que los rodea, en este caso en las normas y principios que debe mantener el especialista que efectúe el proceso de estudio de la moral del personal de una organización determinada (Barrios Hernández, 2016). Para lo cual es necesario contar con un profesional psicólogo con el fin de efectuar este tipo de encuestas.

## Conclusiones

La moral podrá manifestarse de distintas maneras en forma individual o colectiva por impulsos positivos o negativos que expresen el estado mental emotivo de los individuos y su voluntad además de la predisposición para el cumplimiento de sus obligaciones y tareas. Por ello la moral elevada se manifestará a través del espíritu de cuerpo, la motivación y la disciplina. Así como las manifestaciones negativas: la falta de voluntad individual y la predisposición para el servicio.

De lo analizado y desarrollado en el Capítulo 1 se deduce que la moral individual y de conjunto podrá ser apreciada con referencia y a través de sus tres manifestaciones positivas más relevantes: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo. Con respecto a la motivación, en función de lo analizado en las Teorías de Maslow y Herberg, sumado a las experiencias de los ejércitos de la región, este indicador podrá elevarse y mantenerse mediante el logro de un adecuado ambiente de trabajo, que facilitará la satisfacción de los factores higiénicos y motivadores del personal.

En función a esto es fundamental ejercer un eficiente ejercicio del mando por parte de líderes y jefes, que lograra una adecuada adhesión al grupo, fomentando el espíritu de cuerpo, que se manifestara en la predisposición y entusiasmo en el cumplimiento de las tareas y funciones. Algunas medidas que se pueden adoptar para lograr esto sería, mejorar el acceso a las comunicaciones con familiares mediante el uso de la telefonía, internet y correo postal, además de la implementación de jornadas o actividades de recreación, como la ejecución de torneos, apoyo de sanidad, psicología, cuidados personales, apoyo espiritual, etc. Estas medidas elevaran la moral además de incrementar el bienestar durante la operación.

El mantenimiento de la moral en este tipo de operaciones será fundamental para lograr manifestaciones positivas, de los individuos y de los conjuntos, que permitan lograr resultados eficaces en las tareas a cumplir. Por lo que se convierte en una de las tareas fundamentales de los distintos niveles que ejercen el comando. El G1 se constituye como el principal asesor que identifica las manifestaciones de la moral, en base a informes e inspecciones que efectúa en estas operaciones.

Los instrumentos que permiten identificar y estudiar estas manifestaciones de la moral son las visitas e inspecciones y estudios de encuestas, las cuales permiten realizar un análisis de los factores antes mencionados. Estas actividades permiten la aplicación del criterio de mejora continua.

La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones y los indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes a ser considerados en particular. Se debe mantener como objetivo prioritario, planificar las acciones necesarias, tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal, en los momentos culminantes de la OMP.

Una de las responsabilidades de los comandantes, o jefes, será la identificación del estado moral durante este tipo de operación: por lo que será fundamental conformar una estructura específica dependiente del G1 – S1 que propondrá las acciones y medidas relacionadas al mantenimiento de la moral como, las actividades de recreación, la atención sanitaria, la religiosa, etc que potencien los impulsos positivos del personal y reduzca los negativos. Estas manifestaciones serán identificadas mediante inspecciones, visitas, encuestas y estudios de estadísticas e informes relacionados a la función.

De lo analizado en el Capítulo 2 se concluye que, una adecuada administración de personal, tendrá un efecto positivo en el mantenimiento de la moral, durante la ejecución de este tipo de operación. Además, permitirá el planeamiento de las actividades de personal que faciliten identificar los indicadores de la moral, en función de las tareas que el personal cumpla y de cómo le influye el ambiente donde opera.

A lo largo del desarrollo de una operación de mantenimiento de paz, se deben considerar, organizar y emplear debidamente el personal que integrara la misión y simultáneamente determinar la manera en que se llevará a cabo el apoyo o el sostén logístico de esas fuerzas, para que estas puedan desempeñarse eficientemente a lo largo de las operaciones.

Para entender la importancia de la función de administración de personal, en el marco de este tipo de operaciones, hay que entender primero la importancia de la gestión de los recursos humanos que dispone la Fuerza, para organizar los distintos contingentes, que se basa en el análisis de definir qué personal es el que necesita. Decidido esto, es

decir, seleccionar solo al personal que mejor se adapte al perfil definido por las Naciones Unidas, y que logre el rendimiento eficaz en los puestos.

El personal y las organizaciones que participan en OMP se encuentran influenciados por el entorno complejo que los rodea, por ser este cambiante y distinto. Cada operación tiene sus propias cualidades, mientras que las características del personal son muy cambiantes. Por todas estas razones, la administración de personal es una función con gran relevancia ya que influirá sobre la eficiencia en el cumplimiento de las funciones y actividades del personal que repercutirá en la eficiencia grupal.

Por esta razón debe tomarse en cuenta, ya que la misma influirá en la moral del personal, y por tanto para el desarrollo de esta función, el G1 deberá efectuar un análisis incluyente de todas estas variables, para tener en cuenta a fin de lograr un empleo adecuado del personal, en función de sus cualidades y capacidades, procurando que el mismo se encuentre satisfecho con su tarea y de esta manera lograr la motivación necesaria para mantener un adecuado estado de la moral.

En función de lo estudiado por nuestra doctrina, de como se realiza la administración de personal en el marco de una OMP y las experiencias de ejércitos de la región, se concluye que el personal que integrará la misión debe contar una adecuada capacitación que posibilite el cumplimiento eficiente de sus funciones y tareas, lográndose esto mediante instrucciones y adiestramiento antes del despliegue.

Como se vio en el Capítulo 3, los instrumentos o herramientas para medir los indicadores de la moral son el estudio de los informes, la elaboración de encuestas y el análisis de estadísticas, que permiten realizar análisis y apreciación del estado de la moral durante y al finalizar una OMP, para la aplicación del criterio de mejora continua. La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones y los indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes a ser considerados, en particular para que no se produzca un decaimiento del rendimiento. Se debe mantener como objetivo prioritario planificar las acciones necesarias tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal, en los momentos culminantes de la OMP, para que estos puedan cumplir eficientemente con sus funciones y tareas en el retorno de sus obligaciones en sus unidades de origen.

Del estudio de la encuesta realizada a oficiales que han participado de una OMP, se concluye que se le da poca importancia al estado de la moral del personal cuando retorna al país. Será fundamental que el G1 – S 1 informe sobre el estado moral del personal, ya que es el órgano asesor que posee información sobre ese tema. Las encuestas y charlas con especialistas son herramientas muy útiles para poder medir las manifestaciones del comportamiento individual y grupal, que posibilitarán identificarlas a fin de adoptar las medidas necesarias para reducir los impulsos negativos que pueda presentar el personal, y potenciar su moral para retornar a sus unidades de origen y cumplir con sus obligaciones de forma efectiva.

Para finalizar, luego de analizar y comparar las experiencias, adquiridas por nuestro ejército y los de la región, sobre el mantenimiento de la moral en las operaciones militares de paz, en el marco de los conflictos actuales, se concluye que la moral sigue siendo un factor condicionante del cumplimiento eficiente de las actividades y funciones del personal.

Será fundamental utilizar herramientas que puedan medir e identificar los distintos indicadores de la moral, tanto sea individual como grupal, para poder identificar las distintas medidas a emplear por los superiores, para potenciar los impulsos positivos del personal y reducir los negativos. Esta actividad se debe efectuar en todo momento de la operación, inclusive cuando finaliza. Otro factor influyente de la moral es la correcta administración del personal, empleando adecuadamente al mismo en función de sus capacidades y habilidades, para obtener un rendimiento eficiente en el puesto que ocupa. Esto se logrará mediante una adecuada preparación antes del despliegue y por la organización debida y adecuada del personal mediante un correcto planeamiento, organización y dirección del empleo de estos.



## Referencias

Aguirre, L. (2016). El flujo logístico de personal y material en las fuerzas armadas para su efectiva participación en las operaciones militares de paz, específicamente en la misión de Naciones Unidas para el referéndum del Sahara Occidental.

Barrios Hernández, Y. (2016). Recuperado de sitio: <http://www.sicologiasinp.com>

Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para operaciones de Paz. \_Material básico para la capacitación predespliegue. Recuperado de <http://www.caecopaz.mil.ar>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

Comando General Fuerzas Militares de Colombia. Fortalecimiento de la Moral. Recuperado de <http://www.cgfm.mil.co>

Correa, F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar.

Despres, N. N. (2014). La planificación de los Recursos Humanos y Materiales en las Operaciones Militares de Paz (Trabajo Final Integrador). ESGC. Buenos Aires, Argentina.

Díaz Pérez, C. R. (2018). Las operaciones de mantenimiento de paz en la transformación del Ejército Nacional.

Ejército Argentino. (1990). Manual del Ejercicio del Mando (MFP 51-13). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.

Ejército Argentino. (2004). Logística de Personal (ROD-19-01). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.

Ejército Argentino. (2015). Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB-00-01). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.

Fossati, D. J. (2017). Vigencia del Derecho Internacional Humanitario en la actualidad en el marco de la conducción de operaciones militares en el Nivel Operacional (Trabajo Final Integrador). ESGC. Buenos Aires, Argentina.

Fraquelli, M. (2019). Las fuerzas armadas argentinas y el entrenamiento para el despliegue de tropas en operaciones de mantenimiento de la paz en ambientes de alto riesgo. Recuperado de <http://www.Alcopaz.com>.

Galindo Ángel, J. (2014). Evaluación de la moral militar en la zona de operaciones y su relación con parámetros adaptativos. Universidad de Granada.

Gómez-Restrepo, C. (2003, abril/junio). El posconflicto en Colombia: desafío para la psiquiatría. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 32 (2), 130-132. Recuperado el 13 marzo 2009.

Lara, F. (2013). Ética en la guerra: la distinción entre soldados y civiles. *Revista de Filosofía*. Vol. 38 Núm 2. (79-98).

Licenciatura en Relaciones Internacionales Materia 6: “Misiones de Paz y Desarme”, ESG.

Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2012). *Logística de Personal para la Acción Militar Conjunta*. (PC-14-01). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento de Doctrina Militar Conjunta.

Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2008). *Normas Procedimientos Logísticos para AMC área Personal* (PC-14-01). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento de Doctrina Militar Conjunta.

Naciones Unidas Mantenimiento de la Paz. *Que es el Mantenimiento de la Paz*. Recuperado de <http://www.peacekeeping.un.org>

Naciones Unidas. *Actividades de Inspección*. Recuperado de <http://www.un.org>

Perdomo, G. E. G., & De Posada, M. C. V. (2006). El desempeño moral en la organización. *Psicología desde el Caribe*, (18), 161-187.

Questionpro. Como medir la moral en el Trabajo. Recuperado de <http://www.questionpro.com>

Revista del Centro de Estudios Superiores Navales. Octubre-diciembre de 2018. Volumen 39 Número 4. Las Comunicaciones en las Operaciones de Mantenimiento de Paz: experiencias de la Armada Uruguaya.

ROI Agile. El Capital Humano. Recuperado de <http://www.riskout-intl.com>

Troncoso, M. (2000). *El Mantenimiento de la Moral (TF)*. Buenos Aires, Argentina.

Vargas, A. (2002). *Las Fuerzas Armadas en el conflicto colombiano. Antecedentes y perspectivas*. Colombia: Ed. Intermedio.

## **Anexo 1 – Cuestionario a personal de Oficiales que participo en una OMP**

1. ¿Cómo afecta el estado moral del personal que participa en Operaciones Militares de Paz, en el contexto de la complejidad de los diferentes conflictos actuales en donde se desarrollan estas Operaciones?
2. ¿Considera necesario que durante la preparación del personal antes de ser desplegado a una Operación Militar de Paz, trabajar sobre el fortalecimiento de la moral?
3. Durante su participación en Operaciones Militares de Paz, y en función de su cargo y como conductor y líder de personal militar, ¿cómo identifico las manifestaciones de la moral, tanto positiva como negativa del personal desplegado?
4. ¿Qué medidas son necesarias que se pueden adoptar para reducir las manifestaciones negativas (o deficientes) del estado de la moral que son consecuencia de la no adaptación al ambiente característico en este tipo de operaciones?
5. ¿Durante el despliegue se realizaron vistas, inspecciones o encuestas para identificar manifestaciones negativas de la moral? De ser así que medidas se adoptaron para reducirlas.
6. ¿Fueron efectuadas rotaciones del personal o evacuación de aquellos que manifestaban un bajo estado de la moral?
7. Durante el despliegue ¿se emplearon los recursos humanos disponibles, tanto militares como civiles, en función de sus cualidades y habilidades de los individuos?
8. Una vez culminada la Operación, ¿se realizaron encuestas, entrevistas con especialistas (psicólogos, etc) para identificar el estado de la moral?
9. ¿Cuáles son las acciones que considera que serían necesarias para el mantenimiento de la moral de los combatientes que regresan, luego de haber participado de una Operación Militar de Paz, en el marco de los conflictos actuales?
10. ¿Considera necesario que se deban mantener como objetivo prioritario planificar las acciones necesarias tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal?

## **Anexo 2 – Modelo de encuesta a emplear para medir el Estado de la Moral.**

La moral individual y de conjunto podrá ser apreciada con referencia y a través de sus tres manifestaciones positivas más relevantes: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo. (Ejército Argentino, 2004)

El mantenimiento de la moral en este tipo de operaciones será fundamental para lograr manifestaciones positivas de los individuos y de los conjuntos que permitan lograr resultados eficaces en las tareas a cumplir. Por lo que se convierte en una de las tareas fundamentales de los distintos niveles que ejercen el comando. El G1 se constituye como el principal asesor que identifica las manifestaciones de la moral, en base a informes e inspecciones que efectúa en estas operaciones.

Es por estas razones que se recomienda como herramienta que podrán usar los órganos de personal para identificar las manifestaciones de la moral del personal independientemente de las inspecciones y visitas que realizan los asesores y conductores con los informes que ellos produzcan.

Las siguientes preguntas que se proponen como guía para agregarse a las encuestas para recibir el máximo de respuestas. (Sitio <http://www.questionpro.com>)

### **1. Basándote en su experiencia general en una escala de 0 a 10, ¿cuán probable es que recomiende este tipo de misión (OMP) a sus camaradas o colegas?**

Esta es una pregunta para entender la voluntad del personal de recomendar este tipo misión a otros camaradas. Su respuesta podrá arrojar los siguientes resultados:

**Detractores:** personal que han respondido con un puntaje entre 0-6. No están dispuestos a recomendar la organización a ninguno de sus camaradas. Ellos son los que son extremadamente infelices por una u otra razón y ese resentimiento se traduce en sus puntuaciones.

**Pasivos:** personal que han respondido con un puntaje entre 7-8. Son los que no están ni contentos ni descontentos con la organización. Mantienen una postura neutral.

**Promotores:** personal que han respondido con una puntuación entre 9-10. Son los más leales. Promoverán tu organización y animarán a otros camaradas a integrar este tipo de misiones. Una de las razones por las que lo harían es porque están muy satisfechos y comprometidos.

Un aspecto de mención aquí es que los detractores darán una retroalimentación honesta. Estos son el personal que están extremadamente descontentos de formar parte de la organización por una u otra razón. Es cierto que no se puede hacer satisfacer los factores motivacionales de todo el personal, pero si se actúa sobre la base de los comentarios genuinos recibidos de este personal, existen posibilidades justas de que se pueda aumentar la moral laboral y ayudarles a sobresalir en el lugar de trabajo.

#### 1. **¿Siente que recibe reconocimiento por su trabajo?**

Dependiendo de lo que el personal responda “Sí o No”, se podrá entender si siente que están debidamente reconocidos o no en la organización en función del rol que cumple. Si la respuesta es sí, todo está bien. Pero, si la respuesta es no, es responsabilidad de su jefe inmediato de investigar el problema y averiguar qué es lo que no funciona. De ahí la importancia de saber cómo medir la moral y realizar acciones al respecto.

#### 2. **¿Cómo percibe la moral de la Organización (Ca, Sec; Batallón, etc)?**

Esta es una pregunta importante donde se puede conocer la opinión que tiene el personal acerca del nivel de moral en la organización. Con base en las respuestas recibidas, se podría encontrar algunas maneras de involucrar al rendimiento grupal e individual que permita ayudar al personal a estar más satisfechos en los roles que cumplan.

3. **¿El estrés en el rol que desempeña está afectando su vida fuera de la organización?**

Esta es otra pregunta importante. La respuesta a esta pregunta puede ayudar al órgano de personal a determinar el equilibrio entre el rendimiento dentro de la operación y la vida privada del personal. Se considera que el estrés es uno de los factores que conducen a la insatisfacción. Si ese es el factor, la organización debe buscar medidas correctivas que ayuden al personal a equilibrar su vida dentro y fuera de la organización.

4. **¿Es capaz de gestionar sus responsabilidades en función al rol que desempeñe de forma eficaz?**

Es esencial hacer esta pregunta, para entender cuál es la cantidad de carga de trabajo que se le asigna al personal. La distribución de la carga de trabajo debe ser juiciosa, cada miembro debe ser consciente de sus funciones y responsabilidades junto con la naturaleza del rol que desempeñe.

5. **¿Se siente respetado en su organización?**

El respeto es uno de los factores más importantes en la organización. Si el personal no se siente respetado, su moral seguramente disminuirá. Es importante tratarlos con la máxima dignidad.

6. **¿Cuál es la relación que comparte con su líder o jefe?**

Una relación de trabajo saludable con los líderes o jefes es una señal de moral alta. Si el personal responde positivamente a esta pregunta es un buen indicador, pero si la respuesta es negativa, entonces la organización necesita pensar en traer un cambio de paradigma a la cultura organizacional.

7. **¿Siente que la organización se preocupa por usted?**

Mantener contentos al personal es una forma de mostrar preocupación. Si por alguna razón el personal siente que no son atendidos, no corresponderán al sentimiento de pertenencia. Si se busca eficiencia grupal para lograr que se preocupen por los objetivos de la organización, será fundamental preocuparse por todo el personal.

**8. ¿Cómo define su comunicación con sus superiores?**

Los superiores han comenzado a implementar una política de puertas abiertas, donde el personal puede ir y decir la verdad y aun así tener la confianza de que no tendrá repercusiones negativas, como la de no ser escuchados. La comunicación debe ser transparente, sin sesgos ni temores.

**9. ¿Se siente seguro en su rol?**

Esta debería ser una pregunta de seguimiento para la pregunta anterior. Una de las cuestiones más importantes con las que se enfrenta el personal es la seguridad contra accidentes. Si comete un error, la organización debe primero tratar de corregirlo y luego encontrar la causa del error.

**10. ¿Cree que su opinión es importante para su organización?**

Si el personal no se siente valorado, seguramente va a tener una moral baja. Esto puede afectar negativamente su rendimiento, así como el progreso de la organización.

**11. ¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o elogios en función de su rendimiento?**

Apreciar el rendimiento positivo del personal es fundamental para mantener en alto la moral. Permitirá que el personal pueda hacer lo mejor que puedan y salir de todas las situaciones desafiantes de manera positiva.