

Expectativas y realidades de las operaciones militares. Consecuencias psicológicas

Donoso-Rodríguez D.¹

Sanid. mil. 2021; 77 (1): 00-00, ISSN: 1887-8571

RESUMEN:

La participación española en misiones militares en el exterior ha supuesto en las últimas décadas, una faceta fundamental en la política de seguridad y defensa así como un modo de ejercer nuestra presencia e influencia internacionales. Muchas de estas misiones llamadas de paz conllevan un cambio de enfoque respecto a las tradicionales de la milicia, poniendo de manifiesto valores y competencias específicas, y exigiendo unas expectativas, tanto del soldado como de la sociedad, lo más ajustadas posible a la realidad de la misión, ya sea de combate o de paz. Los desajustes entre expectativas y realidades en las misiones militares conllevan, entre otros, posibles problemas de tipo psicológico. Para minimizar estas consecuencias son precisas actuaciones del mando antes, durante y después del despliegue, que abarcan la preparación psicológica, el apoyo social y familiar, el ejercicio del liderazgo, la comunicación eficaz y la reducción del estigma, entre otras.

PALABRAS CLAVE: Preparación psicológica, expectativas, estigma, estrés de combate, estrés operacional.

Expectations and realities of military operations. Psychological consequences

ABSTRACT: In last decades, Spanish participation in military missions abroad has had a fundamental role on security and defence policy. It has also been a way of exercising our international presence and influence. Many of these so-called peace missions involve a change of aim with respect to the traditional ones of militia, highlighting specific values and skills, and demanding expectations, both from soldiers and society, as adjusted as possible to the reality of the military missions, be it in combat or in peacetime.

Inconsistencies between expectations and realities in military missions can lead to psychological problems. To minimize these consequences, actions by commanders are required (before, during and after deployments). Among them are psychological preparation, social and family support, effective leadership, communication skills, and associated stigma decreased.

KEYWORDS: Psychological preparation, expectations, stigma, combat stress, operational stress.

*«Tanto si crees que puedes como si no, estás en lo cierto,
todo depende de lo que tú creas»
Henry Ford*

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo tradicional del soldado consiste en matar al enemigo, siendo incluso deseable que sea un buen asesino, aumentado su eficacia en los ejércitos modernos debido a su mayor profesionalización. Su adiestramiento se basa en el condicionamiento y la desensibilización. En la batalla de Gettysburg (1863) el 90% de los fusiles recuperados tras ella permanecían cargados (escasa intención de matar), frente al 55% de tasa de disparo en la Guerra de Corea (1951) y el 90-95% en la de Vietnam (1975) (Tripodi, 2002).

En la década de los 90 surgen las misiones de paz con el reto asociado de transformar soldados entrenados para matar en «soldados humanitarios» (uso limitado de la fuerza), aprecián-

dose «algún grado de disensión entre las propias expectativas, relacionadas con su entrenamiento combatiente y las exigencias que se les hace como mantenedores de la paz» (Litz et al., 1997).

Una de las cualidades más relevantes requeridas en una operación de paz es la empatía, la cual no se consigue mediante el entrenamiento para el combate (Greenberg, 1996), sino mediante el contacto habitual con la población. Otras cualidades desea-



Figura 1. Batalla de Gettysburg. Descargado de: https://www.abc.es/historial/abci-gettysburg-atroz-batalla-locura-general-masacro-5000-confederados-201611180127_noticia.html

¹ Teniente Coronel Psicólogo, EMAD (Pozuelo).

Dirección para correspondencia: Daniel Donoso Rodríguez. Teniente Coronel Psicólogo, EMAD (Pozuelo). Ctra. de Boadilla 511, km. 3,4. Pozuelo de Alarcón (28223) Madrid. ddonrod@et.mde.es; donrod@gmail.com.

Recibido: 27 de diciembre de 2019

Aceptado: 08 de julio de 2020

doi: 10.4321/S1887-857120210004000010



Figura 2. Soldado ONU. Descargado de: <https://peacekeeping.un.org/es/military>.

bles son la paciencia, el autocontrol o la flexibilidad (Harbottle, 1995). En estas operaciones los soldados con una fuerte vocación de mantenimiento de la paz y menor espíritu guerrero están más motivados y sufren menor impacto psicológico adverso (Britt, Adler y Bartone, 2000).

Las misiones de las FAS se encuentran recogidas en la legislación: garantizar la soberanía e independencia, defender la integridad territorial y el ordenamiento constitucional. La actual proyección internacional se concreta en la participación como observadores, fuerzas de interposición, de mantenimiento de la paz o de ayuda humanitaria. El militar debe estar preparado para afrontar situaciones de combate haciendo un uso gradual y proporcionado de la fuerza. Existen una serie de valores militares, principios éticos o normas de comportamiento, entre los que destacan el honor, la disciplina, el valor, la lealtad y el compañerismo. Por tanto, las características específicas de la función militar implican un nivel de servidumbre como pocas profesiones, siendo la más extrema la posibilidad de perder la vida en su ejercicio.

Tras la caída del muro de Berlín, las nuevas amenazas para la seguridad internacional están relacionadas con fenómenos tales como el terrorismo, los tráfico ilegales (de personas, armas o drogas), el medio ambiente, las armas de destrucción masiva, la globalización, los radicalismos étnicos o religiosos, el crimen organizado o las enfermedades (Guzmán, 2013). En un estado moderno, las Fuerzas Armadas deben cumplir 3 funciones esenciales: expresión de los intereses de la sociedad en materia de seguridad y defensa, asesoramiento en esos temas y ejecución de las misiones que le asigne el poder político (Huntington, 1956). La propia estructura internacional obliga a los estados a dotarse de un ejército, aunque sea a nivel básico (Waltz, 2007).

2. EXPECTATIVAS

Las expectativas conforman una de las cuatro variables dentro de la teoría motivacional de Rotter (1975), con las que se pretende predecir la conducta de las personas. Se refiere a la anticipación subjetiva del individuo acerca del resultado de su conducta, siendo una experiencia subjetiva basada en la memoria selectiva de las personas, sobre la que influyen prejuicios, intereses, creencias, experiencias, valores y esquemas mentales

(Sheffrin, 1985). Al anticipar el futuro, con una base racional y emocional, recogen tanto esperanzas, temores y deseos, como previsiones y estimaciones realistas (Castro, 2008).

Las FAS y la familia son dos *instituciones voraces* y demandantes (Bourg y Weschler, 1999), motivo por el que entran en conflicto (Hernández, 2008): por el tiempo (horarios, disponibilidad); por tensión (apoyos, participación en misiones); y por comportamiento (un rol influye en el otro). La motivación de los soldados en los despliegues afecta al bienestar familiar, siendo obvio que las expectativas laborales dependen de la compatibilidad laboral y personal/familiar. La temporalidad laboral creciente no se refleja de igual modo en la milicia, donde existe una disponibilidad temporal total.

Las expectativas de los sujetos en las organizaciones a las que pertenecen se cimentan, fundamentalmente, en los valores o el ideario de las mismas, que sirven de aglutinante y referente. Podemos entender el concepto de «valor» como «la cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables» (RALE). Los valores pueden ser éticos, estéticos, económicos, políticos o sociales; superiores e inferiores; positivos o negativos. Se relacionan con la elección de las opciones más deseables en función de la concepción del mundo que se posea (López Franco y García Corona, 1994). Los seres humanos poseemos sentimientos de identidad y pertenencia a grupos o entidades: raza, lengua, religión o clase (Maalouf, 2004). Estos sentimientos identitarios posibilitan la creación de los «otros», aquéllos que no pertenecen a ese grupo y que, fácilmente, podrían calificarse como «el otro» o «el enemigo».

Como ya hemos señalado, las FAS poseen una serie de valores tradicionales que otorgan a sus miembros un fuerte sentido de pertenencia y un marcado simbolismo asociado, fruto de su característica como depositario de la fuerza y, por tanto, poseedor de una «cultura militar» y un «sistema distintivo de valores, creencias, actitudes y normas que caracterizan la idiosincrasia militar» (Gutiérrez, 2002). Dichos valores se transmiten mediante la enseñanza militar (la primera escuela de artillería española data de 1559, en Burgos) y, por otro lado, en las unidades militares con su código de conducta y símbolos propios.

Las actuales misiones de paz pueden implicar un ideario propio y diferente, en relación a los valores más relevantes en los ejércitos (mentalidad del *peacekeeper*), aunque estas misiones aparezcan como subsidiarias, siendo la principal la de defender la soberanía o la patria. Parece que un soldado que ha sido entrenado para la guerra debe ahora evitarla, «debe ser capaz de interoperar en un área de conflicto o postconflicto, dentro de un entorno multinacional y multidisciplinario, respetuoso de las diferentes culturas, guiado por un profundo entendimiento de los principios de la ONU (...), demostrando características de personalidad tales como tolerancia, flexibilidad, actitud positiva, autonomía e iniciativa, tacto, paciencia y diplomacia» (Campos, 2006).

Estudios realizados acerca de los valores predominantes en ejércitos de otros países (Malamud, 2013), reflejan que, por ejemplo en USA serían, por orden de importancia: lealtad, deber, respeto, servicio, honor, integridad y coraje. En Gran Bretaña, nos encontramos con el compromiso, coraje, disciplina, integridad, lealtad y respeto. En Malasia: creencia religiosa, disciplina, lealtad, sacrificio, espíritu de cuerpo, integridad y coraje.

Tabla 1. *Expectativas en el entorno militar. Fuente: Elaboración propia de RTO.*

La sociedad	Expectativas mantenidas por	
	Los militares	La institución militar
<ul style="list-style-type: none"> - Protección - Sacrificio - Conducta ejemplar 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero y seguridad financiera - Aventura y viajes - Ser parte de una comunidad de élite - Liderazgo - Protección en el supuesto de heridos en la línea de trabajo - Reconocimiento del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina y obediencia - Disponibilidad absoluta - Salud y resistencia - Habilidades especializadas

Para el mando militar resulta de vital importancia ajustar la posible distancia entre las expectativas del personal y la realidad, ya que puede producir disfunción e ineficacia, incluso de fatales consecuencias. Las expectativas al ingreso en la milicia dependen de la propia experiencia y conocimiento, o de la de otros (amigos, familiares), a veces mezclados con mitos sociales (cine, héroes). Consideramos 3 tipos de expectativas (tabla 1): las que posee la sociedad acerca de la milicia; las que posee el individuo (soldado) sobre la milicia; y las que posee la institución (milicia) sobre sus soldados (RTO, 2008).

Algunas de esas expectativas son conocidas, incluso aparecen rubricadas en los contratos de las partes (fórmula de juramento a la bandera), pero otras son implícitas, desconocidas o, simplemente, inesperadas. Por ejemplo: la posibilidad de aburrimiento durante una misión, la posible decepción por parte de los mandos, la posible hostilidad de la población local, la soledad del mando o la posible ruptura conyugal debido a frecuentes despliegues. Frente a las decepciones cabe un afrontamiento adaptativo (aceptación y petición) o no (insubordinación, sabotaje, abandono).

Otro factor relevante es la motivación. Entre los soldados italianos en misiones (Albania y Somalia), sus motivos son el compromiso, la adquisición de nuevos conocimientos, el dinero, la imagen exterior del país, el huir de la rutina y tener experiencias vitales. Entre los lituanos (Bosnia y Kosovo): nuevos conocimientos, dinero y expectativas de mejora profesional (Juvan y Vuga, 2011). En ambos casos, existe una diferencia notable entre los soldados que despliegan por vez primera (70% de valoraciones positivas) frente a los que repiten despliegues, que muestran actitudes negativas en mayor medida.

En el caso español, en general, existe una buena disposición a repetir despliegue en otras misiones internacionales, con un elevado sentimiento de orgullo y pertenencia a la unidad, así como una gran implicación personal con el grupo. Se considera que es una buena oportunidad profesional y que se cuenta con suficiente apoyo familiar (no tanto en lo social). El motivo económico no es considerado importante; a este respecto se aprecia una disminución en la valoración de este factor a lo largo del tiempo.

3. REALIDADES

Obviamente, la realidad de un ejército está en función del momento y circunstancias de la situación que afronta. A modo general, una primera distinción entre las distintas misiones en el exterior que desempeñan las FAS españolas en la actualidad sería:

- Misiones de mantenimiento de la paz. Aquéllas en las que la participación militar sigue a la estabilización de la situación

de conflicto armado en la zona, procurando proporcionar un marco de seguridad necesario para el desarrollo de las estructuras del país, así como su normal funcionamiento. Este tipo de misiones se caracteriza por no ser habitual el uso de la fuerza, dentro de las normas de enfrentamiento dadas, de modo que las acciones militares pasan a un segundo plano y otras, como las de reconstrucción, cooperación y seguridad, ocupan un papel predominante. De este tipo podemos señalar la última etapa de la intervención española en Bosnia y Herzegovina o la actual misión en Líbano.

- Misiones de imposición de la paz. Aquéllas en las que la situación de conflicto armado sigue presente, de modo que las acciones militares sobre el terreno ocupan un papel prioritario. El objetivo de las fuerzas de interposición reside principalmente en asegurar la zona y reducir o acabar con las hostilidades entre las partes. Siempre sujetas a las normas de enfrentamiento dadas, las fuerzas internacionales suelen verse inmersas en acciones hostiles (atentados, ataques, combates) por parte de una o varias facciones implicadas. De este tipo podemos señalar la participación española en Irak o en Afganistán.

Por tanto, las misiones desempeñadas en los despliegues resultan sustancialmente diferentes, y exigen poner el acento en determinados aspectos relevantes para la preparación psicológica, así como sobre los posibles efectos negativos sobre la salud que pudieran derivarse.

En relación a la duración y frecuencia del despliegue, los datos apuntan a que a mayor duración y número, mayor probabilidad de sufrir problemas de tipo psicológico, así como mayor impacto sobre la vida familiar. Actualmente España despliega por un periodo en torno a los 6 meses de duración, intervalo



Figura 3. *Expectativa vs Realidad. Descargado de: <https://www.yorokobu.es/expectativas-vs-realidad-las-cosas-no-son-como-crees/>.*

similar a los países de nuestro entorno (Bélgica, Francia, Italia, Holanda y Reino Unido). Respecto a la frecuencia de despliegues, nuestro país se sitúa en un intervalo de un despliegue cada dos años. Parece ser que el conflicto resulta del desajuste entre lo previsto en cuanto a la duración de la misión (expectativas) y la realidad.

Con respecto a los problemas psicológicos que aparecen con mayor frecuencia, los clasificamos en dos grandes apartados, según su procedencia:

- De la vida cotidiana. Tienen un efecto acumulativo:
 - Añoranza de la familia/amigos.
 - Falta de privacidad.
 - Ausencia de confort (disconfort).
 - Posible aburrimiento.
- De las operaciones:
 - Posible exposición a sucesos traumáticos o estresantes.
 - Manejo de masas incontroladas.
 - Rechazo por parte de la población local.
 - Muertos/heridos.
 - Accidentes de tráfico.
 - Artefactos explosivos.

El primero de estos bloques de problemas está más relacionado con el tipo de misiones de «mantenimiento de la paz» y el segundo con el de «imposición de la paz». Según los datos acumulados de las atenciones psicológicas en zona de operaciones, cabe señalar:

– Que previamente al despliegue todo militar se somete a una evaluación psicológica. De los resultados obtenidos desde 2003 hasta la fecha se desprende que un 1,6% del personal evaluado ha sido propuesto para su sustitución, de acuerdo a los criterios de dicha evaluación.

– Que se obtiene un promedio de un 5,1% sobre el total de personal desplegado en zona de operaciones, que ha solicitado y obtenido consulta psicológica, de los cuales, tan sólo un 0,15% sobre el total ha sido repatriado por tal motivo.

– Entre los que han recibido atención psicológica, los motivos de consulta se refieren, principalmente, a las relaciones sociales y familiares (20% de los casos), y a estrés y ansiedad (10%).

Es decir, existe un porcentaje muy reducido de personal desplegado que requiere atención psicológica en zona de operaciones. De ese pequeño porcentaje, la tasa de repatriaciones por tal motivo es anecdótica (0,15%). En general, se puede afirmar que los motivos para tales consultas y, en su caso, repatriaciones, obedecen a situaciones puntuales de problemática familiar, recuperándose una vez solucionada tal contingencia.

Volviendo a la distinción primera de este apartado, entre tipos de misiones en zona de operaciones (las que requieren de acciones armadas y las que no), cabe considerar que las consecuencias difieren en ambos casos sobre la salud psicológica de los militares. Retomamos, del mismo modo, la distinción entre estrés de combate y estrés de operaciones, correspondiendo cada caso a los tipos señalados respectivamente.

En el primero de los casos, estrés de combate debido a despliegues en zonas de operaciones en las que puede verse amenazada la integridad física de los militares, o en las que puede ser preciso el uso de la fuerza, cabe apuntar como realidades de estas misiones, las siguientes:

– El miedo es común en combate. Ante situaciones de alta demanda en las que se producen acciones armadas (ataques, emboscadas, atentados, explosiones, combates), es habitual que los implicados perciban miedo, tanto en sí mismos como en los compañeros. Lo importante no es percibirlo sino que el miedo pudiera llegar a paralizar o interferir en el desempeño de la misión. Podemos decir que el miedo actúa en contacto con la realidad y como freno ante acciones irreflexivas o temerarias. Resulta frecuente que el miedo se sienta, no tanto en el momento decisivo del enfrentamiento, sino en su anticipación o a posteriori.

– Los soldados pueden resultar heridos. Fruto de las acciones señaladas previamente, existe la posibilidad de sufrir bajas. Dicha expectativa incide sobre el nivel de estrés y ansiedad. No se trata solamente de la posibilidad de sufrir heridas uno mismo, sino también por otros compañeros.

– Los sucesos difíciles afectan a todos, física y psicológicamente. Nadie es invulnerable a las circunstancias que rodean al combate. Si bien es cierto que existe una amplia variabilidad, tanto en la predisposición previa como en las circunstancias de cada acción, todo militar se ve afectado por las mismas, en mayor o menor medida. La afectación puede ser física y psicológica.

– Los soldados tendrán reparos en admitir un problema psicológico (estigma). Se mostrarán reacios a admitir una afectación psicológica, aunque la misma sea lógica y esperable, o aunque se produzca de un modo leve y recuperable.

– Los soldados percibirán errores en el liderazgo. En primer lugar por la imposibilidad de alcanzar la perfección, por tanto, siempre habrá errores (leves o graves) en el ejercicio del mando. En segundo lugar, por la estrecha y continua convivencia en zona de operaciones, lo cual facilita su percepción. Al encontrarse en situaciones extremas (eventos críticos) las consecuencias pueden ser graves.

– Hay dificultades en las comunicaciones. Debido a la lejanía de las familias y del entorno social del sujeto en zona de operaciones, surgen, con relativa frecuencia, problemas técnicos y humanos en la comunicación con los allegados. Del mismo modo, pueden surgir dificultades en la comunicación en zona de operaciones (entre el mando y sus subordinados) acrecentados por el nivel de estrés y urgencia, así como por las dificultades propias de las operaciones.

– Las misiones afectan a las familias. Independientemente del tipo de familia, ésta se ve afectada por la ausencia prolongada de uno de sus miembros. El ausente deja un hueco que ha de ser ocupado por el que permanece, es decir, asunción de roles nuevos, a veces exigentes, a veces rutinarios. Dichos roles reasignados deben ser recuperados tras el repliegue. Estos procesos conllevan su propia dinámica y tiempo.

– El entorno puede ser duro, exigente y con falta de comodidad. Normalmente las zonas de despliegues, aunque se trate de bases estables y consolidadas, adolecen de medios, por lo cual actividades cotidianas como la alimentación, el sueño o el ocio, pueden verse afectadas. Este efecto se acrecienta con la duración del despliegue.

– Puede verse afectada la moral de la unidad. A consecuencia de las otras realidades mencionadas, el clima laboral o el nivel de moral de la unidad puede verse reducido. La literatura al respecto señala que la moral de las tropas es un factor decisivo para la consecución del éxito de la misión.

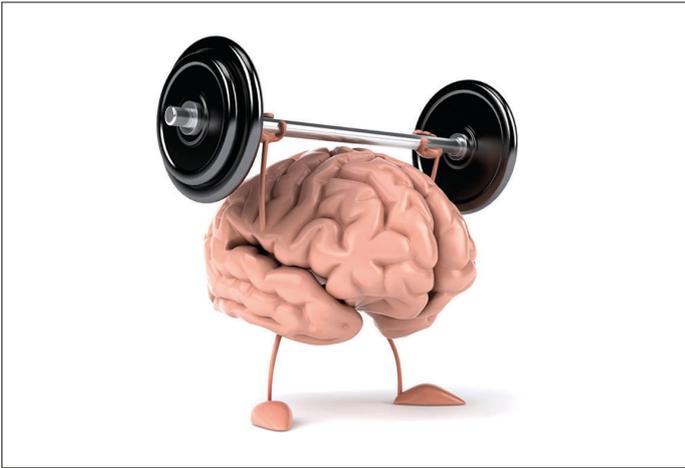


Figura 4. Preparación Psicológica. Descargado de: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-power-primel201811/what-mental-training-sports-is-really-all-about>.

– Pueden plantearse dilemas éticos y morales. Debido a las posibles acciones militares, el personal puede verse afectado por cuestiones de legitimidad moral y ética. Es importante la legitimación de las acciones.

En el segundo de los casos, estrés de despliegue en zonas en las que las acciones militares propiamente dichas no resultan previsibles ni frecuentes, es decir, donde la integridad física de los militares no se ve amenazada de un modo inminente, cabe apuntar las siguientes realidades:

– La rutina en las actividades. Especialmente una vez superado el ecuador de la misión comienza a imponerse la rutina o aburrimiento en las actividades, con el consiguiente riesgo debido a la relajación progresiva, especialmente frente a posibles accidentes de tráfico, y respecto a la observancia de la disciplina. «*Todos los días son lunes*».

– Búsqueda de emociones fuertes. Como resultado de lo anterior y de las posibles expectativas previas poco realistas, pueden aparecer comportamientos peligrosos, para la integridad propia y la de los demás, incluso para el cumplimiento de la misión.

– La estrecha convivencia con mandos, compañeros y subordinados. En zona de operaciones se convive 24/7, pudiendo aparecer roces en la convivencia y falta de intimidad.

– Fenómeno de «*gran hermano*». Como consecuencia de la estrecha y continua convivencia, de la falta de intimidad y del posible aburrimiento, se generan hábitos de relación social con los iguales en los que se aumenta el nivel de crítica frente a las acciones, tanto del mando como de compañeros, tanto en aspectos profesionales como personales. Se puede elevar considerable y negativamente el nivel de rumores.

– Recientemente y debido a la mejora sustancial de las comunicaciones digitales (internet, vídeo conferencia, teléfono, mensajería instantánea y gratuita, etc.) puede producirse un fenómeno paradójico: exceso de contacto (personal que conecta con su casa 3-4 horas diarias). El efecto puede ser negativo en cuanto a que surge la sensación de estar «presente» cuando en realidad se está a miles de kilómetros. También puede incidir sobre la consolidación del espíritu de equipo, de unidad o de grupo (camaradería, compañerismo), ya que reduce el tiempo de ocio (o de no trabajo) junto a los compañeros. En cualquier

caso, sería interesante ahondar en el estudio de estas posibles consecuencias adversas.

– Falta de comodidad y dificultades en las comunicaciones. Afectación sobre las familias provocando cierta lejanía o frialdad emocional. Señalados en el apartado anterior.

– Aumento de consumos abusivos. Fruto de los otros factores pueden aparecer conductas de riesgo en cuanto al aumento de consumo de sustancias (alcohol, tabaco y drogas).

– Ruptura de los hábitos saludables de higiene mental y física. En relación a la salud mental y sus costumbres preventivas saludables, como por ejemplo, la rutina de sueño, de alimentación, de ejercicio físico, o de ocio.

4. ACCIONES DEL MANDO

Corresponde a la cadena de mando militar la responsabilidad sobre el bienestar de las tropas, lo cual implica el ejercicio de un buen liderazgo basado en la confianza y el ejemplo, poseer una adecuada competencia y mostrar una actitud responsable que potencie la cohesión y la moral (NATO STANAG AMedP-8.6).

La prevención de los posibles problemas de tipo psicológico en zona de operaciones resulta igualmente un deber para el mando militar. Del mismo modo, una vez aparecidos, la labor correctiva parece igualmente importante y fundamental.

Durante la preparación del contingente a desplegar, el mando militar debe preocuparse por lograr la mejor preparación técnica posible de su personal, mediante la instrucción y el adiestramiento. La reiteración de los procedimientos establecidos consigue el efecto de automatización, tan útil frente a situaciones de alta demanda (eventos críticos). Por ello, estas actividades de entrenamiento deben realizarse siguiendo un plan de estrés progresivo, de modo que se consigan situaciones lo más parecidas posible a la realidad.

Del mismo modo, durante esta preparación, no debemos olvidar el componente psicológico de los soldados, poniendo el acento en preparar, informar, y adiestrar en esta faceta, tan importante como la capacitación física y técnica. El reconocimiento temprano de síntomas, técnicas de relajación o protocolos de actuación ante situaciones graves resultan de importancia.

Dada la trascendencia que, para el mando militar y para la propia organización, puede tener la discrepancia entre las expectativas y las realidades, conviene anticipar dichas expectativas, así como contribuir a su construcción de un modo realista y ajustado. Existen diferentes modos de actuar del mando militar que favorecen la formación de expectativas realistas:

– Comunicación eficaz, tanto de aspectos formales y conocidos como de los que no. Escucha eficaz de los puntos de vista de los subordinados o empatía.

– Obrar con justicia, lo cual implica objetividad, imparcialidad, precisión y flexibilidad. Hacer promesas que se puedan cumplir.

– Reforzar la mutua confianza. Se logra cuando el mando es accesible, competente, mantiene sus promesas, confía en sus subordinados y es un ejemplo a seguir.

– Ocuparse de los asuntos. El mando puede elegir ignorar un problema u ocuparse de él. En el primer caso debería explicar el porqué de tal decisión.

– Fomentar la participación. Si la situación lo permite, generar discusiones sobre las alternativas. La decisión final y, por tanto, la responsabilidad, será siempre del mando.

A modo de resumen podemos afirmar que cada misión es única y cuenta con sus propias peculiaridades y características, por ello resulta fundamental elaborar una adecuada inteligencia sobre la zona con dicha información: Conocer el objetivo principal del despliegue, las normas de enfrentamiento y la organización del mismo sobre el terreno.

En base a esta información se debe adaptar, en consecuencia, la preparación de la fuerza a desplegar (misiones, combate en población, explosivos, control de masas, etc.). Del mismo modo, se adaptará la preparación psicológica (entrenamiento en condiciones de estrés progresivo, control emocional o de estrés, cadena asistencial, asistencia a militares y familias, etc.).

Por tanto, adecuar las expectativas del personal a desplegar con la realidad de la misión concreta mediante una información completa, veraz, realista y consecuente, en todo aquello que las circunstancias operativas permitan.

BIBLIOGRAFÍA

- Bourg, C. y Weschler, M.. The impact of family supportive policies and practices on organizational commitment to the Army. *Armed Forces & Society*, 1999; vol. 25, n.º 4: 633-652.
- Britt, T.W., Adler, A.B. y Bartone, P.T.. The meaning and impact of stressful events: Lessons from Bosnia Peacekeeping Operation. Citado en Litz y Bolton, *Peacekeeping*, en *Encyclopedia of Stress*, 2000; Vol. 3, San Diego, Academic Press: 134-137.
- Campos, A. e Isaac, G.. Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz. *Military Review*, 2006, Enero-febrero.
- Castro, C.. La influencia de las expectativas en la organización temporal de la vida laboral. *Política y Sociedad*, 2008; Vol. 45 Núm.2: 169-188.
- Garrido, A.. El repertorio del trabajo remunerado: expectativas y deseos de cambio, en *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 2000; Madrid, Ed. UCM, n.º 17: 15-38.
- Greenberg, K.E.. *The Essential Art of Emphaty*, en Barbara Benton (ed.), *Soldiers for Peace*, Facts On File Inc, New York, 1996: 85.
- Gutiérrez, O. *Sociología militar. La profesión militar en la sociedad democrática*. Santiago. Ed. Universitaria, 2002.
- Guzman, V.. Rol y funciones de las FAS en el siglo XXI: enfoque desde las nuevas estrategias de seguridad. *Revista Política y Estrategia*, n.º 122, Jul-Dic. 2013, ANEPE, Chile.
- Harbottle, M.. *New Roles for the Military*, *Conflict Studies*, N. 285; 1995: 3.
- Hernández, A.. *Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante; 2008; Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9599/1/tesis_doctoral_alejandra_hernandez.pdf.
- Huntigton, S. (1956). *Civilian control of the military: a theoretical statement*, en *Political Behavior: a Reader in Theory and Research*, Heinz Enlan et al., Free Press; 1956: 380-385.
- Juvan, J. y Vuga, J.. What Motivates Slovenian «Peacekeepers»? *International Peacekeeping*. Vol. 18 (1); 2011: 96-109.
- Litz, B., King, L., King, D., Orsillo, S. y Friedman, M.. *Warriors as Peacekeepers: Features of the Somalia Experiencia and PTSD*, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 65, N. 6; 1997: 1001-1010.
- López Franco, E. y García Corona, D. Aproximación al tema de los valores en la LOGSE. *Revista Complutense de la Educación*, vol. 5(1); 1994: 121-133.
- Maalouf, A.. *Identidades asesinas*, Madrid. Alianza Editorial; 2004.
- Malamud, M.. La medición de los valores y motivaciones profesionales en las fuerzas armadas. *Revista Política y Estrategia*, ANEPE, Chile, n.º 122, Jul-Dic. 2013.
- Rotter, J.B. y Hochreich, D.J. *Personality*. Glenview III. Scott, Foresman; 1975.
- RTO-TR-HFM-081, Anexo G.. Apoyo psicológico a través del ciclo de la misión. Organización de Investigación y Tecnología. Gp.º de Trabajo de Factores Humanos y Medicina; 2008.
- Sheffrin, S.. *Expectativas Racionales*. Traducción de Rosa Soria Gutiérrez. Alianza Editorial. Madrid; 1985.
- Tripodi, P. Una cultura militar para las operaciones de paz. El caso italiano. *Revista de Ciencia Política*, Vol. XXII, n.º 1; 2002: 130-146.
- Waltz, K.N.. *El hombre, el Estado y la guerra. Un análisis teórico*. CIDE, México DF; 2007.