



ACADEMIA NACIONAL DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS
ANEPE

REVISTA POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Nº 122 JULIO - DICIEMBRE 2013

ARTÍCULOS

- LA ESTABILIDAD POLÍTICA EN BOLIVIA Y SU RELACIÓN CON LA DEMANDA MARÍTIMA
CLAUDIO COLOMA ROJAS
- DESBROZANDO MITOS: AMÉRICA LATINA Y CHILE ANTE LA GUERRA DEL ATLÁNTICO SUR
RAÚL SANHUEZA CARVAJAL
- LA MEDICIÓN DE LOS "VALORES" Y MOTIVACIONES PROFESIONALES EN LAS FUERZAS ARMADAS
MARINA MALAMUD

TEMAS DE ACTUALIDAD

- PIRATERÍA MARÍTIMA: UNA AMENAZA ACTUAL
JUAN C. FERNÁNDEZ SANZ
- OBSERVACIONES (NUEVAS Y VIEJAS) SOBRE LAS FUERZAS ARMADAS EN EL MUNDO ATLÁNTICO: LAS AMENAZAS Y DESAFÍOS ACTUALES Y FUTUROS EN PERSPECTIVA HISTÓRICA
FREDERICK M. NUNN
- ROL Y FUNCIONES DE LAS FUERZAS ARMADAS EN EL SIGLO XXI: UN ENFOQUE DESDE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD
VÍCTOR GUZMÁN MARTÍNEZ

ENSAYOS

- JUDICIALIZAR AL MARGEN DE LA LEY
JOSÉ RODRÍGUEZ ELIZONDO

LA MEDICIÓN DE LOS “VALORES” Y MOTIVACIONES PROFESIONALES EN LAS FUERZAS ARMADAS[∞]

MARINA MALAMUD*

RESUMEN

La línea de análisis de la cultura militar en la última década se ha concentrado en indagar sobre las transformaciones de las pautas socioculturales de desempeño militar a partir de la incorporación de las llamadas “misiones de no guerra” como son las Operaciones de Paz. La preparación para la guerra y la acción en la no guerra, como misión subsidiaria, plantea un nuevo debate en la ética militar contemporánea. Desde este punto de partida es importante, sin embargo, dar cuenta de los distintos niveles de análisis cualitativo en lo que refiere a los valores organizacionales y los presentados por los profesionales militares desde la autopercepción de la actividad. De tal manera, el objetivo aquí es esquematizar y analizar el estado del arte actual sobre los análisis cualitativos de las fuerzas armadas en cuanto a valores y motivaciones individuales; dejando así sobre relieve herramientas de medición y categorías conceptuales. Se presentan como base empírica, los resultados de algunas investigaciones con trabajo de campo en la materia, tomando en cuenta como referencia los casos de: Argentina, Malasia, Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia y Eslovenia.

Palabras clave: *Sociología Militar, Operaciones de Paz, Fuerzas Armadas y Sociedad, Ética militar, Naciones Unidas.*

MEASUREMENT OF “VALUES” AND PROFESSIONAL MOTIVATIONS IN THE ARMED FORCES

ABSTRACT

The military culture perspective of analysis in the recent decade has been focused on the research of socio-cultural patterns of military

* Doctora en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Magíster en Defensa Nacional. Licenciada en Sociología. Profesora de Sociología Militar, Escuela de Defensa Nacional. Investigadora del Proyecto “Guerra, Modernidad y Contramodernidad”, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires. Argentina. marinam@conicet.gov.ar

[∞] Fecha de recepción: 110713
Fecha de aceptación: 121113

performance since the addition of the so-called “operations other than war” such as peacekeeping. The preparation for war and the non-war action, as a subsidiary mission, raises a new debate in contemporary military ethics. From this starting point, it is important to account for the different level of qualitative analysis when it comes to organizational values and those presented by military professionals from the self-perception of the activity. Therefore, the goal here is to outline the state of the art in contemporary qualitative studies of the armed forces in terms of values and individual motivations, by presenting measurement tools and conceptual categories. As an empirical base some results of previous research projects with fieldwork in the cases of Argentina, Malaysia, United States of America, Great Britain, Italy and Slovenia will be taken into account.

Key words: *Sociology of the Military, Peacekeeping Operations, Armed Forces and Society, Military ethics, United Nations.*

Parte de los cambios introducidos por el contexto de seguridad internacional respecto del instrumento militar de los Estados modernos ha llevado progresivamente a que las instituciones militares incorporaran de forma complementaria la preparación para un posible desempeño de algunos de sus miembros en las misiones de no guerra como las Operaciones de Paz (OP) y de apoyo en catástrofes y crisis humanitarias. Por ello, además de cumplir con su rol “tradicional” de defensa del territorio, los militares componen también parte fundamental de los compromisos internacionales marcados principalmente por la política exterior de sus países.

Por ejemplo, en el caso de la región americana, dentro de este marco de apertura internacional y cooperación en Misiones de Paz compartido por la mayoría de países del hemisferio se han estado tomando en cuenta las medidas de fomento de la paz como prioridad. Aquello ha sido ratificado una vez más en la IX Conferencia de Ministros de las Américas del año 2010 siendo el primer principio declarado: el apoyo unánime al imperativo de la paz y la confianza mutua de acuerdo con los principios de la Carta de Naciones Unidas y de la Organización de los Estados Americanos.

En virtud de estos nuevos parámetros de desempeño profesional desde el aporte a la seguridad y paz en el mundo, se abre un nuevo espacio de indagación sobre la estructura simbólica que guía la acción militar. En este sentido, surgen como preguntas en qué medida existe un péndulo entre el espíritu marcial y el multiculturalismo; cuáles son los principales valores y pautas socializadas desde la organización; y cuáles son las motivaciones subjetivas que presentan

los miembros de las fuerzas armadas (especialmente los voluntarios) para participar en las nuevas misiones de no guerra como las OP.

Desde estos principales interrogantes, el objetivo de considerar la dinámica cualitativa de las fuerzas armadas desde estudios realizados aproximadamente en la última década, requiere analizar el nivel organizativo e individual de manera interrelacionada aunque esquematizada en dos partes. Respecto del primer eje, es importante describir aquellos valores que forman parte de la ética profesional socializada desde la etapa inicial de formación y entrenamiento (ejemplos: la disciplina, el espíritu de cuerpo, el coraje). A su vez, existen también valores cardinales que también son promovidos por la institución pero como parte constitutiva de un requerimiento funcional. En este caso, se destaca el servicio a la patria, que se distingue de los anteriores, como se detallará luego, por derivarse de una finalidad determinada que hace a la definición misma de la actividad militar.

En un segundo plano, se encuentran otras dos formas de medir el eje cualitativo de la profesión: las motivaciones individuales y los aspectos vinculados a la autopercepción de la actividad. Este segundo nivel de análisis presenta múltiples complejidades puesto que al desarrollarse en el terreno de lo estrictamente subjetivo, dependiendo de la muestra elegida, las herramientas de medición o el momento histórico, entre otros factores condicionantes, los resultados pueden diferir en gran medida generando una dificultad adicional para realizar posteriores comparaciones.

La idea aquí es esquematizar los trabajos existentes en la materia de tal manera de demostrar distintas posibilidades de medición y los resultados obtenidos hasta ahora, tomando en cuenta algunos países que han financiado estudios de este tipo y que además son de carácter público. Ello permite entonces trazar algunas líneas conceptuales generalizables, teniendo en cuenta la necesidad de contextualizar política y socialmente cada caso en particular. En ese sentido, cabe aclarar que en su mayoría, los estudios de casos a presentar como base empírica se concentran en encuestas o entrevistas en profundidad dentro del cuadro de oficiales. Asimismo, el corte de tiempo abarca estudios realizados entre el año 2000 y 2010¹.

La presentación se divide en tres partes: en primer lugar, qué son los valores y qué rol cumplen en una organización militar, teniendo en cuenta que la so-

¹ Es menester aclarar que no se presentan estudios actualizados al año 2013 por la dificultad de hallar trabajos periódicos (al menos de carácter público) que prioricen como parámetro de comparación un corte anual; pero de todas formas lo relevante en esta materia es poder centrarse en los lineamientos conceptuales generales, que además se modifican solo a través del tiempo. Por esa razón, cabe un corte temporal de una década como aproximación (2000-2010) para analizar algunas de las variables que componen los actuales factores cualitativos de la profesión de las armas.

cialización de tales conceptos legitimados no solamente facilita la comunicación sino que transmite un particular sentido simbólico en el ejercicio de la profesión, en términos sociológicos. En segundo lugar, aparece el análisis de la correlación valores-organización; en este particular, se exponen por un lado la comparación entre Malasia, Estados Unidos y Gran Bretaña en cuanto a la jerarquía de valores que guían la institución militares en tales países; y luego la consideración de “patria” como símbolo distintivo de la función.

Dentro de los valores transmitidos institucionalmente, la acción en las operaciones de no guerra (aunque por lo general en lo normativo se consideran roles secundarios) conllevan la necesidad de preguntarse si acaso existen o no ciertas nociones éticas propias de esos roles. Esta pregunta deriva de una reflexión sobre las características de los sistemas sociales que indica que las funciones que en estos se desarrollan generan estructuras de valores, normas y parámetros de interrelación en la autorreproducción de esos sistemas. Siguiendo esta lógica, no es fortuito preguntarse por los posibles cambios en una organización social como son las fuerzas armadas al incorporar de manera sistemática nuevas funciones, como por ejemplo las OP. Se postula aquí que el énfasis en la socialización de ciertas pautas de desempeño que se imparten en la etapa de predespliegue durante el entrenamiento dentro del marco de la ONU como las 10 consideraciones éticas de los soldados de paz que se detallan luego, no necesariamente brindan nuevos valores pero al menos es claro que buscan generar un sentido de pertenencia, una identidad común multicultural en ese marco de acción determinado. Por esa razón también se acuña el término *peacekeeper* que se puede entender en el mismo sentido como la búsqueda de un simbolismo común.

En tercer término, se presenta la cuestión de la autopercepción de la actividad y los factores que motivan a los miembros de las fuerzas armadas a participar en misiones de no guerra. Los casos empíricos que se presentan tanto en Argentina como Eslovenia y desde ese estudio también su comparación con Italia, han tomado una muestra que incluye tanto a oficiales como a suboficiales con una franja etaria similar. A pesar de puntualizarse aquí el estudio desde la perspectiva de los oficiales en el caso de los valores vistos a nivel organizativo, cabe una salvedad en esta instancia, al marcar la complementariedad de las visiones individuales de ambos cuadros en el segundo plano de análisis que se presenta a continuación.

El valor de los “valores” en las fuerzas armadas

En cualquier organización social existen valores que estructuran la dinámica de la función. Por tanto, podemos decir que la estructura de valores de los individuos en tanto miembros de esta organización no es propia de los mismos

sino a través de esta función. En tanto la función crea expectativas, estos asimismo basan su actividad en una serie de valores específicos que los representa como conjunto. El ejercicio continuo de estas construcciones colectivas lleva a la identificación de los miembros con la organización.

Desde una visión general para comenzar, cabe recordar que en la sociología por largo tiempo se han opuesto los aspectos subjetivos relacionados a las variables conductuales con los factores estructurales u objetivos, siendo el péndulo entre ambos abordajes terreno de numerosas disertaciones teóricas. Sin embargo, hoy ya se habla de estructura y subjetividad sin que ambas nociones entren en conflicto. En virtud de esto, Robert Merton² plantea un método funcional que se basa en categorías, funciones y motivos; y a pesar de centrarse en el concepto de función, entiende la importancia de la motivación que determina una conducta social.

Las funciones, por su parte, no son roles o actividades específicamente (como se evaluaría en una primera mirada) sino consecuencias de las necesidades y propósitos que buscan la adaptación de la unidad, sistema social o grupo. Las funciones manifiestas son el resultado objetivo de las motivaciones conscientes de conducta social que contribuyen al ajuste o adaptación del sistema y se esperan así. Las funciones latentes en cambio, son aquellas consecuencias objetivas pero no planeadas y no limitadas a un propósito objetivo que generan un desenlace inesperado³.

En síntesis, las conductas sociales de las personas no se manifiestan en un espacio de libre albedrío, sino dentro de un contexto estructurado y los efectos de esos propósitos, vuelven de alguna manera a la estructura produciendo consecuencias objetivas perceptibles superficialmente o no. Por tanto, los seres humanos están condicionados desde lo individual a un entorno social determinado que puede ser empíricamente observable desde la sociología estructural-funcionalista, siendo que el espacio al que pertenecen, los influye hasta en la forma de actuar y pensar sobre las cosas mismas que los rodean.

Si se lleva el planteo teórico funcionalista al estudio de la profesión militar, se puede decir entonces que existiría un *ethos* de la profesión, que determinaría el móvil para la acción de los miembros de este grupo social y los objetivos o roles cumplidos tienen efectos notables y latentes que permiten la adaptación a las circunstancias que le impone el entorno. Esto no necesariamente implica que existe una "mentalidad militar", sino en principio, una estructura valorativa,

² MERTON, Robert. Teoría y Estructuras sociales. México D.F, 2002, 4ª edición.

³ *Ibid.* pp. 136-139.

al menos, que atraviesa la organización con sus características y variables particulares dada por la dinámica de las funciones vitales.

Por otra parte, Samuel Huntington plantea que a diferencia de otras profesiones de la sociedad, los oficiales de la organización militar necesitan desarrollar su capacidad profesional orientada no precisamente con la aplicación, sino el *manejo* de la violencia⁴. Este propósito funcional en términos de Merton, lleva entonces a la formación de una estructura valorativa particular donde entran en juego las normativas sociales y simbolismos que dan forma a los objetivos que concentran, en términos funcionales, la organización entendida como subsistema.

Siguiendo con esta primera idea, se postula que en las fuerzas armadas existe un fuerte sentido de pertenencia a la institución y la estructura de valores da sentido a la actividad. La institución militar desde este punto de vista funcionalista-estructural es un subsistema social marcado por una estructura valorativa determinada por las funciones principales que se dan dentro del mismo; siendo este como cualquier otro sistema, un conjunto de elementos y relaciones separados de un entorno y atravesado por una estructura de valores, que actúa de marco simbólico de los términos de las relaciones entre elementos del sistema.

En este caso, el entorno se divide en dos: por un lado es la sociedad a la cual pertenece la organización y por otro, el entorno externo que asigna los desafíos, riesgos y/o amenazas a la seguridad de la sociedad y sobre los cuales deben trabajar los militares. Nuevamente desde la visión de Huntington, estos *inputs* del entorno, son variables independientes que explican además la forma que toma el control civil de las fuerzas armadas. Estos se identifican con los *imperativos funcionales* y refieren a los desafíos externos que imponen *requerimientos*; y los *imperativos sociales* que generan *condicionamientos* desde el sistema social desde adentro y se relaciona con el control que ejerce la ciudadanía sobre la actividad de sus fuerzas armadas⁵.

En concordancia con esta perspectiva teórica Omar Gutiérrez plantea que “la estructura de las instituciones de defensa es determinada por los requerimientos funcionales” siendo la función militar del monopolio legítimo de la violencia organizada “única e indivisible”. En ese sentido plantea que la cultura militar es también única en tanto las instituciones militares son instituciones totales con un “sistema distintivo de valores, creencias, actitudes y normas que caracterizan la idiosincrasia militar e imagen propia tanto de oficiales como del personal”⁶.

⁴ HUNTINGTON, Samuel. El Soldado y el Estado. Buenos Aires. Círculo Militar. 1964.

⁵ FEAVER, Peter. The Civil-Military problematique: Huntington, Janowitz and the question of civilian control. *Armed Forces & Society* (23): 149-178, Winter, 1996.

⁶ GUTIÉRREZ, Valdebenito, Omar. Sociología Militar. La profesión Militar en la sociedad democrática. Santiago. Editorial Universitaria. 2002. p. 33.

Desde que el conflicto armado es la variable primordial para la existencia de esta organización, "la profesión militar tiene como función organizar a los hombres para vencer sus miedos y sus fallas innatas, lo que requiere cooperación, resaltar la importancia del grupo frente al individuo; someter los intereses y deseos personales a las necesidades del servicio; etc. El logro de estos requerimientos no se alcanza por medio de alicientes tangibles; no se puede adquirir ni por alicientes materiales ni por incentivos positivos, sino mediante la adhesión a un sistema de valores con base en la tradición y el espíritu de cuerpo y la sujeción a un código de honor"⁷.

El perfil subjetivo de una estructura es siempre un proceso dinámico y por tanto los valores también se alteran de acuerdo con los cambios externos que se imponen a la organización. Estos cambios, en alguna medida inaugurados por las grandes transformaciones vinculadas al proceso de globalización y su impacto en los nuevos roles del Estado, han generado para la fuerzas armadas nuevos desafíos, incorporando parámetros técnicos y hasta simbolismos profesionales. A la vez, dentro de esta especificidad, necesariamente algunos valores se modifican y otros permanecen estables.

En definitiva, el perfil subjetivo en un subsistema determinado lleva a preguntarse por la especificidad de la estructura valorativa. En ese sentido, uno de los debates se concentra en puntualizar la existencia de pautas establecidas en los reglamentos de disciplina de las fuerzas armadas que se distinguen de otras organizaciones sociales en términos funcionales. Esto implica que ciertas premisas resultan imprescindibles para el desarrollo de la organización. En segundo término se puede plantear, en cambio, que los valores son los mismos que circulan en la sociedad pero con una jerarquización diferente. Ante la pregunta: ¿los militares se enfrentan a un estándar moral más alto? Carl Ficarrotta expone que "hay muchas maneras de sacarle provecho a la idea de un estándar "más alto". Primero, podríamos querer decir que hay obligaciones morales militares que otras personas sencillamente no tienen. Segundo, podríamos querer decir, en todo caso, que los militares tienen motivos especialmente buenos para limitarse estrictamente a los estándares que aplican a todos, inclusive a nosotros"⁸. Para el autor, una ponderación distinta de los valores sociales se relaciona con la línea funcional que es propia de la organización.

Frente a esto, el punto de vista que se propone aquí no es marcar si los valores son o no los mismos que los que se encuentran en la sociedad; ya que

⁷ *Ibid.* p. 172.

⁸ FICARROTTA, Carl. ¿Están los profesionales militares atados a un estándar moral "más alto"?. *Air & Space Power Journal*. Segundo Trimestre. 2005.

es poco probable que el individuo y sus organizaciones modernas se desarrollen en otro espacio que no sea dentro de las dinámicas simbólicas de esa misma sociedad. Tampoco se piensa aquí que el debate es si los militares tienen una apreciación diferente de los valores en general o estándares peculiares, sino que es preciso analizar qué significado tienen esos valores en el marco funcional de desarrollo de la organización. El centro del debate podría moverse entonces hacia cuál es el contenido de esos conceptos en términos funcionales; en otras palabras: ¿cómo se define cada valor en virtud de una organización social determinada definida por las funciones vitales y secundarias que la definen como tal?

Por ejemplo, se puede decir en términos generales que la disciplina es un valor de muchas organizaciones sociales especialmente las educativas, pero en lo concreto, el margen de error en un estudio empírico que compare las consecuencias de la falta de disciplina en una escuela de formación básica y una unidad del ejército en combate, resultaría incalculable. La imposibilidad de esa comparación no se basa entonces en que al colegio primario le resulte menos importante este valor sino simplemente es que ese concepto no tiene el mismo significado para una institución que para la otra.

Esto vuelve una vez más a la línea funcionalista-estructural para estudiar asuntos relacionados a la organización militar y a los términos de desempeño profesional: el propósito del manejo de la violencia junto a una singular condición de ejercicio de la profesión que es dar la vida si es necesario, generan normas, valores, conductas, técnicas y entrenamiento propios de ese objetivo; y a su vez, deriva en ciertas consecuencias latentes y manifiestas que son no necesariamente exclusivas sino particulares en su significado, en esta institución.

Nociones valorativas desde la perspectiva organizacional

Siguiendo la explicación anterior la estructura de valores es, en gran medida, resultado de las finalidades que persigue la organización aunque también es un reflejo de la dinámica de las relaciones sociales que se dan interna y externamente. Con todo, en un principio se estima que los parámetros culturales arraigados en las fuerzas armadas se vinculan con un trazo determinado por ciertos imperativos funcionales. Con ello, aparecen al menos dos niveles subsidiarios de valores que tienen un significado particular y son promovidos como substanciales desde la organización: los valores que *definen* la institución y los valores que *guían* (en términos ideales) el desarrollo de la institución.

Como se mencionara en la introducción, la noción cardinal que define en términos funcionales a la organización militar es precisamente la *patria*. En lo conceptual, se entiende que desde la época de independencia en adelante, el patriotismo al menos hasta fines del siglo pasado, se ha relacionado con las

ataduras con el territorio, el reconocimiento hacia sus tradiciones y una mirada dirigida especialmente hacia su defensa e integridad⁹. Más allá del análisis comparado, la defensa del territorio continúa en general siendo el propósito fundamental para las fuerzas armadas en la mayoría de los países.

Este imperativo compartido es manifestado en las normativas oficiales como Leyes específicas y hasta en algunos casos en Libros Blancos de Defensa. Para exponer un ejemplo solamente, en el caso argentino, lo precedente está contemplado en la *Ley 23.554 de Defensa Nacional* así como en la *Directiva sobre la organización y funcionamiento de las fuerzas armadas*, aprobada por Decreto en 2006. El último documento destaca la finalidad principal de defensa de la soberanía pero hace a la vez mención a las misiones subsidiarias. Tres de las cuatro que se contemplan en esa Directiva, se relacionan con favorecer la confianza mutua con otros países y apoyar la seguridad y paz regional e internacional. Así, “en el marco general de los intereses que hacen a la Defensa Nacional, deberán considerarse como misiones subsidiarias: participación de las Fuerzas Armadas en el marco de las operaciones multilaterales de Naciones Unidas; participación de las Fuerzas Armadas en operaciones de seguridad interior prevista por la Ley de Seguridad Interior N° 24.059; participación de las Fuerzas Armadas en operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos; participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de un Sistema de Defensa Subregional”. Esta complementariedad entre la defensa de la soberanía y las funciones subsidiarias de no guerra como las OP es también trasladable como visión general a otros países de Sudamérica y eso se refleja además de las normativas nacionales en las Conferencias de Ministros de Defensa así como en las reuniones en el marco de UNASUR.

Pero volviendo al significado cualitativo de la patria, según el Tte. Gral. español Rafael de Valenzuela este valor resulta de alguna manera un vehículo que canaliza el resto de las virtudes y capacidades de la actividad militar¹⁰. De tal forma, hace mención a las Ordenanzas y la Constitución en su Artículo 8 que en breve manifiesta que en el patriotismo tienen su origen todas las virtudes castrenses. A continuación, el autor considera “el patriotismo, entendido de una manera simplista pero no por eso menos rigurosa, es el amor a la patria, que en el caso de los militares nos conduce y nos induce a buscar una preparación adecuada que nos permita servirla con la mayor eficacia dentro del ámbito de

⁹ LOVEMAN, Brian. For la *Patria*. Politics and the armed forces in Latin America. Wilmington. Scholarly Resources Inc. 1999.

¹⁰ DE VALENZUELA, Rafael (Tte. Gral.). Sobre la esencia de la profesión militar. EN: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Dimensión Ético-Moral de los cuadros de mando de los ejércitos. Madrid. CESEDEN (23). 2009. p. 58.

nuestras responsabilidades”¹¹. En resumidas cuentas, la definición de la patria (así como la ponderación de su importancia) la distingue como noción de otras cuestiones simbólicas porque es en sí misma un eje aglutinante que da sentido a la actividad.

En cuanto a un ejemplo empírico actual de valores que *guían* la institución militar, cabe destacar el trabajo realizado en Malasia por especialistas en la materia donde se conforma un cuadro comparativo con similares situaciones en Estados Unidos y Gran Bretaña. Kamarul Zaman Ahmad, Mej Azlan Muhammad y Mej Zunaidi Hassan exponen los resultados de una investigación con trabajo de campo realizado en Malasia sobre una muestra de 214 oficiales de las fuerzas armadas donde se analiza la jerarquía de valores y la conformidad con la pertenencia a la institución; la franja etaria tomada fue entre 20 y 54 años sin embargo, la mayor incidencia de respuesta a la encuesta se concentró en oficiales de entre 26 y 35 años. En cuanto al género, un 88.8% de los encuestados fueron hombres y el restante 11.2% mujeres (manifestando la predominancia masculina en el ejército)¹².

Allí señalan, entre otras cosas, que las fuerzas nacionales invierten un largo tiempo en asegurar que sus soldados compartan la misma jerarquía de valores que la organización y que principalmente los valores estimados socialmente como propios del ámbito militar son la disciplina y espíritu de cuerpo. Paralelamente, de acuerdo con los resultados obtenidos sobre los oficiales encuestados, los valores más destacados como resultado del estudio han sido en primer lugar la creencia religiosa, luego la disciplina, la lealtad, el sacrificio, el espíritu de cuerpo, la integridad, y finalmente el coraje.

Como síntesis comparativa, se introduce un cuadro de doble entrada que establece un ranking de valores militares según estudios similares en los tres países mencionados. Siguiendo un nivel de importancia de mayor a menor descrito en una tabla de 1 al 7 de forma secuencial, en Estados Unidos aparece primero la lealtad, luego el deber, en tercer lugar el respeto, luego el servicio desinteresado, el honor, la integridad y finalmente el coraje personal. Para Gran Bretaña lo principal, según el mismo esquema es el compromiso desinteresado. Como segundo valor en importancia aparece el coraje, luego la disciplina, la integridad, la lealtad y en sexto y último lugar de la lista el respeto por los otros¹³.

¹¹ *Ibid.* p. 61

¹² ZAMAN AHMAD, Kamarul, AZLAN MUHAMAD, Mej y ZUNAIDI HASSAN, Mej. Aligning Military and Soldiers' Value Hierarchy. International Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education. (5): 62-69. Marzo 2010.

¹³ *Ibid.*

Como se mencionara anteriormente, estos valores surgidos de los trabajos de investigación realizados con el personal de las instituciones militares correspondientes a cada país, son considerados determinantes clave para el desarrollo de la actividad; pero también como todos los valores es reflejo de las consideraciones morales y éticas que emanan de sus sociedades, así como en tercer lugar, producto de la propia dinámica de las relaciones intra y extrainstitucionales.

En otro plano, con las nuevas funciones de no guerra se presentan determinadas nociones que forman parte de la capacitación básica de predespliegue. En la cuarta unidad de uno de los manuales cuyo conocimiento es obligatorio, aparecen como principales reglas de conducta de los *soldados de paz*¹⁴.

1. Vestirse, pensar, hablar y comportarse en una forma acorde, considerada, madura y disciplinada de un soldado confiable, desplegando la mayor integridad e imparcialidad, manteniendo el orgullo de ser un *peacekeeper* y no abusar de la autoridad.
2. Respetar las leyes del país receptor, su cultura local, sus costumbres y sus tradiciones.
3. Tratar a los habitantes de ese país con respeto, cortesía y consideración, siendo que el soldado es allí un invitado a ayudarlos y por ello, será recibido con admiración. No solicitar ni aceptar ningún material de recompensa, honor o regalo.
4. No incurrir en actos inmorales de abuso o explotación física en la población local o en el personal de Naciones Unidas, especialmente mujeres y niños.
5. Respetar y valorar los derechos humanos de todos. Apoyar y asistir a los débiles y a los enfermos. No actuar con venganza en especial con los prisioneros, detenidos o personas bajo custodia.
6. Cuidar como corresponde el dinero, vehículos y equipamiento de las Naciones Unidas.
7. Demostrar cortesía militar a todos los miembros de la misión, incluyendo otros contingentes, sin importar sus creencias, género, rango u origen.
8. Ser respetuoso del medio ambiente del país receptor.
9. No incurrir en el consumo de alcohol y/o tráfico de otras sustancias.
10. Ejercitar la mayor discreción en el manejo de información confidencial y cuestiones oficiales que puedan poner en riesgo vidas o perjudicar la imagen de las Naciones Unidas.

¹⁴ ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. United Nations. UN Peacekeeping PDT Standards. Core Pre-Deployment Training Material. Unit 4. Ten rules: Code of Personal Conduct for Blue Helmets. (1st ed). United Nations. 2009.

Algunas cuestiones como el trato ecuánime a los prisioneros de guerra data del derecho internacional de los conflictos armados, pero el respeto por la cultura local o el apoyo a la flora y fauna del lugar, son aspectos a considerar en este nuevo marco multilateral. Es que las OP requieren ciertas capacidades tecnológicas, tácticas y administrativas pero también pareciera según este material de predespliegue que se resaltan aptitudes vinculadas al multiculturalismo como valores estructurantes de esta función. Esto implica que una visión posible es que el entrenamiento operacional es suplementado con premisas valorativas propias del rol.

En esa dirección, tal como señalan la profesora Alaciel Campos Dugone y el teniente coronel Gustavo Isaac, jefe de Educación, Entrenamiento y Doctrina de CAECOPAZ en Argentina en el año 2006 “un soldado que ha sido entrenado para la guerra debe ahora evitarla, por todos los medios a su alcance, más allá de contar con la capacidad de disuasión necesaria de acuerdo a la situación”¹⁵. En virtud de incorporar una visión diferente de la guerra “un *peacekeeper* 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”. En el desempeño individual “un *peacekeeper* debe demostrar ciertas características de personalidad, a saber: tolerancia, flexibilidad, actitud positiva, autonomía e iniciativa, tacto, paciencia y diplomacia”¹⁶.

Siguiendo el ejemplo de Argentina cuya presentación de cuadros está determinada por la voluntariedad de sus miembros, entre los criterios de evaluación que determina el *Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas* para los postulantes es en primera medida fundamental interactuar y desempeñarse profesionalmente, con capacidades lingüísticas, y aspectos personales y contextuales que le permitan operar en un entorno desafiante en cuanto a la capacidad de adaptación, interacción y resolución de situaciones nuevas o conflictivas¹⁷.

Más allá de considerar que existe o no un perfil propio de la función en OP que deriva en nuevos valores profesionalmente definidos, algunas premisas éticas impartidas en la etapa de predespliegue parecieran reforzar la idea de mecanismos identitarios propios del rol. Sin embargo cabe destacar que al volver al país los militares desplegados en OP retoman sus actividades y propósitos habituales, por tanto la clasificación de *peacekeeper* pudiera ser atribuible única-

¹⁵ CAMPOS DUGONE, Alaciel/ ISSAC, Gustavo. Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz. Military Review. Enero-febrero 2006.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ ARGENTINA. Ministerio de Defensa. Proceso de Evaluación y selección de personal a desplegar en Misiones de Paz o Centros de Entrenamiento en OMP. Buenos Aires. EMCFFAA. 2010.

mente a la etapa de despliegue en una misión determinada. En última instancia, si hubiere o no incorporación de pautas vinculadas al multiculturalismo, los centros locales de entrenamiento generan lenguajes comunes y transversales entre unidades de distintos países. Aquello no resulta en absoluto arbitrario: además de otorgar sentido simbólico es favorable en términos operativos.

A la vez cabe destacar que así como funcionalmente no es en absoluto lo mismo una operación militar embarcada en defensa de la patria que la participación en una operación de paz para colaborar con la restauración de la paz social y la seguridad en otro país en crisis, es esperable siguiendo la línea funcionalista-estructural que existan en un largo plazo si la institución lo incorpora de manera sistemática, correspondientes nociones valorativas. En definitiva y en relación a esto, otro elemento de debate posible es en qué medida los valores universales vinculados al multiculturalismo entran en acción en momentos límites de crisis. No solamente desde lo operacional sino también aparece como móvil ético la contribución a la cultura de la paz en el mundo para las OP pero en un teatro de operaciones bajo situación de estrés merecería un estudio aparte determinar qué motiva a los profesionales en su acción y qué valores y ponderación de los mismos entran en juego.

Como posible elemento de análisis, aunque data de otro contexto histórico, en el clásico texto de sociología militar compilado por Morris Janowitz, *The New Military* se presenta un texto sobre las relaciones personales y el desempeño en combate. Allí, Roger Little¹⁸ planteaba que en la guerra, la motivación en gran medida durante el combate se vinculaba con elementos significativos más amplios de la sociedad, partiendo de la familia. Actividades reales y simbólicas de la organización basadas en las relaciones sociales fueron entonces más efectivas. Por tanto, no era suficiente con que el soldado pensara en el patriotismo, la bandera, cierta forma de vida en abstracto o un perfil general de adoctrinamiento. Los soldados se mostraban más motivados a partir de escuchar a personas que representaban aquellos valores que los identificaban de forma más íntima.

En suma, la presentación de estas conclusiones intenta mostrar un contrapunto en el debate sobre los valores organizacionales frente a los desafíos profesionales en el nuevo marco de seguridad internacional, planteando como posibilidad distinguir el tipo de teatro de operaciones para poder definir también qué ponderación de valores entran en juego además de cuáles son. Es entonces posible pensar que en la guerra y aun en una situación extrema de crisis (en ope-

¹⁸ LITTLE, Roger. Buddy relations and combat performance. EN JANOWITZ, Morris. *The New Military*. New York. Sage Foundation. 1964. pp. 204-206.

raciones de no guerra) ante todo aparece sobre relieve el grupo de identificación primario.

Motivaciones profesionales

La indagación sobre las motivaciones que guían la acción de las personas se relaciona con una mirada psicosocial centrada en los incentivos individuales dominantemente. Las dificultades de obtener resultados transversales y definitivos están a la vista. Sin embargo, a pesar de reconocer la naturaleza cambiante de los incentivos subjetivos de las personas dentro de una organización determinada, se puede abordar el análisis de esta cuestión desde la medición de identificación positiva con el rol; la satisfacción con el trabajo y la organización; el grado de voluntariedad y/o ansia para emprender nuevos proyectos.

Como ejemplo de esta perspectiva, el análisis de caso de las motivaciones de los soldados italianos que participaron en las misiones de paz y humanitarias en Albania y Somalia, por Fabrizio Battistelli¹⁹ dio como resultado una serie de nociones esquematizadas en premodernas (vinculado al compromiso normativo); modernas (compromiso instrumental) y postmodernas (nuevas experiencias y el deseo de aventura). Como resultado, se destacan fundamentalmente aquellas vinculadas a las motivaciones utilitarias como “adquirir capacidades y conocimientos útiles”; “hacer uso del propio conocimiento y entrenamiento como militar”; “mejorar el conocimiento de otros lenguajes”; “ganar dinero extra”; y “mejorar la imagen de su país en el exterior”; entre los conceptos posmodernos aparecen “evitar la rutina en casa”; “aprender a manejar problemas y situaciones de estrés”; “experimentar algo vivificante” y “familiarizarse con otros países y culturas”²⁰.

Utilizando este estudio como modelo, las especialistas de la Universidad de Ljubljana Jelena Juvan y Janja Vuga²¹ observan los resultados de una muestra de 3.062 militares que participaron en Bosnia y Herzegovina, y Kosovo. Sobre el total de los contingentes, un 17.7% de los encuestados fueron suboficiales, 75.7% soldados y 6.6% oficiales; en un 96% hombres, principalmente de entre 26 y 30 años (42%) siendo la segunda franja etaria más importante entre 18 y 25 años (29%). Una cuestión a destacar aquí es que se consideró la actitud presentada hacia las OP antes y después del despliegue. Se estableció así que un 70% de quienes no habían participado nunca en una misión tenían una actitud positi-

¹⁹ JUVAN, Jelena y VUGA, Janja. What Motivates Slovenian “Peacekeepers”? *International Peacekeeping*. Vol. 18 (1): pp. 96-109. Febrero 2011.

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

va. El restante 30% había estado desplegado previamente y presentó una visión negativa sobre las OP. En cuanto a las motivaciones principales, se destacaron al igual que en Italia, las del tipo “modernas”. Entre ellas “adquirir capacidades militares y civiles”, “ganar dinero extra” y “lograr un impacto favorable en la propia carrera”²².

Como reflexión general es interesante notar que, a pesar de las diferencias en los resultados que pueden aparecer según como sea elegida la muestra, el momento histórico del país en que se hizo la encuesta, y si se hizo antes o después del despliegue o a quienes no han participado aún, parecieran haber puntos de contacto en cuanto a las motivaciones instrumentales en ambos casos. Lo anterior lleva a reflexionar más ampliamente sobre los valores y parámetros de bienestar en las sociedades actuales.

En otro plano, también se puede medir desde una perspectiva psicosocial la autopercepción de una profesión. En el ejemplo que se presenta a continuación sobre el caso de Argentina, el tipo de estudio se concentró en una visión más general determinada sobre la ponderación individual de valores sociales universales. La investigación fue realizada por Fernanda Sosa, Silvia Mele y Elena Zubieta²³ de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. El método llevado a cabo resultó en una muestra no probabilística realizada a 104 participantes en la misión de Haití (MINUSTAH) de sexo masculino (11% soldados voluntarios, 83% suboficiales y 7% oficiales) reunidos en CAECOPAZ, con una media de edad de 33 años. En cuanto al origen socioeconómico, el 56% se autclasificó como de clase media, el 39% de clase media/baja y el 6% de clase baja, entre otros datos relevantes.

En la población elegida para el estudio, se aplicó un cuestionario de escala de valores que podían agruparse en diez cardinales: poder, logro, autodirección, estimulación, hedonismo, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad y estos, a su vez se subdividían en cuatro dimensiones básicas: auto-trascendencia (integrada por el universalismo y la benevolencia); conservación (conformidad, tradición y seguridad); autopromoción (logro y poder) y apertura al cambio (estimulación, hedonismo y autodirección). Según las puntuaciones en la escala de valores determinada allí, aparece en primer lugar la *benevolencia*, con una media del 4.19, seguido de *la tradición* (4.10), *autotrascendencia* (4.08), *universalismo* (3.98), *seguridad* (3.60), *conservación* (3.55) y *apertura al cambio*

²² *Ibid.*

²³ SOSA, Fernanda, MELE, Silvia y ZUBIETA, Elena. Actitudes hacia el multiculturalismo, valores e inteligencia emocional en población militar en Misiones de Paz. Buenos Aires. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Secretaría de Investigaciones. Vol. XVI. 2009.

(3.19) entre los valores más importantes. Es importante mencionar que en la tabla con una media de 1.17 figura *poder*²⁴.

En los resultados se remarca la preeminencia de la búsqueda del bienestar de las personas como valor fundamental, siendo el poder el último ponderado en la lista. El resultado es lógico: la profesión de las armas requiere un profundo sentido de responsabilidad social para la acción, mediado por el altruismo y la entrega personal (al menos en términos ideales) que conlleva el convencimiento de la búsqueda del bienestar de las personas a las que proteger. Como consecuencia, no solamente es esperable sino que sería difícil encontrar una respuesta distinta; resultaría una contradicción ética en todo caso que quien ha sido formado para servir a su patria no manifieste un sentido altruista.

De todas formas, es importante observar que en realidad estos conceptos son morales más que valores o autopercepción propia de una determinada profesión. Además, la búsqueda del bienestar de la comunidad es un factor de autopercepción común en todas aquellas profesiones que requieren un compromiso social activo. Por esa razón, una vez más al retomar el debate sobre el valor de los valores en las fuerzas armadas, la idea que se presenta aquí no es determinar cuáles son únicos de los miembros de esta organización, puesto que difícilmente sean distintos a los encontrados en otras organizaciones sociales, sino qué definición estructurada funcionalmente tienen. Por ello, un análisis aparte merecería desagregar el término “benevolencia” por ejemplo y ver en qué términos se conforma, es decir, cómo se compone en este caso.

Herramientas de análisis y reflexiones finales

El análisis cualitativo de la organización militar desde las distintas formas de medición realizada por estudios actuales en la temática, permite tomar parámetros en cuanto a sus resultados para compararlos con otros países. También brinda herramientas para pensar algunas cuestiones que son mensurables para poder conocer aspectos no tan estudiados de la actividad y tal vez con ello favorecer medidas de desempeño y de mejora organizacional. La indagación sobre los valores que definen y guían la profesión otorga desde una perspectiva de la sociología funcionalista-estructural, la posibilidad de encontrar pautas que estando o no escritas en las normativas, insignias y manuales de instrucción, le dan forma al ejercicio de la actividad a diario. Con ello, no muestra únicamente el estado actual de la cuestión, sino también hacia dónde va la institución en términos objetivos y subjetivos.

²⁴ *Ibid.*

Los trabajos sobre las motivaciones de los soldados, oficiales y suboficiales bajo determinadas circunstancias operativas, es un campo de trabajo que aunque más inmediato en su alcance y menos generalizable, permite de todas maneras tener el pulso de los incentivos y actitudes positivas o negativas sobre las tareas, condiciones y expectativas. Esta dimensión de análisis se vincula más con la psicología que con un estudio estrictamente sociológico, por lo que aquí se simplificó al denominarlo abordaje psicosocial en cuanto vincula ambas aproximaciones.

Como conclusión general, la presentación de los resultados de las investigaciones en los distintos países realizados en la última década, muestra acaso que uno de los debates principales en las fuerzas armadas actualmente es el balance en la ética marcial vinculada al rol primordial de la actividad y la ética multicultural introducida por las misiones subsidiarias como son las operaciones de no guerra. Al mismo tiempo, en cuanto a las motivaciones individuales, se puede marcar un posible debate entre el compromiso social amplio y el instrumentalismo.

Al respecto, el prisma de la cultura militar se pregunta por la continuidad entre la ética militar contemporánea a partir de los nuevos roles en la seguridad contemporánea y los parámetros que emergen del rol tradicional. Como conjunción de ambos aspectos, Hanne Kraugerud²⁵ plantea el concepto de *profesional combatiente* como aquel que identifica al militar por elección (en oposición al personal conscripto) con ataduras fuertes y permanentes a un cierto grupo o autoridad, como un Estado nación o unidad militar. Este planteo se enmarca como consecuencia del debate sobre el militar postmoderno desde la necesidad de reforzar su aspecto moral. A la vez muestra que existen distintos intentos por repensar el rol de los militares de tal manera de no quedar expuestos o comprometidos con aspectos controversiales de la guerra. Por ello es que entre otras cosas, aparecieron las nociones vinculadas a las OP como *soldados de paz* o considerar potencialmente inapropiado el término *guerrero* por ser arcaico o tener connotaciones éticas desafortunadas²⁶.

Sumado a lo anterior, desde los parámetros de desarrollo generales se puede decir que la organización militar “tradicional” en la que se impone principalmente la identidad colectiva enfrenta hoy la tendencia a la individualización. Por eso es que, entre otras cosas, la capacidad de los individuos a adaptarse a las expectativas del grupo es menor. Como consecuencia, se entiende que si la organización se concentra únicamente en la subordinación del individuo, puede

²⁵ KRAUGERUD, Hanne. Shields of Humanity. The Ethical Constraints of Professional Combatants. *Journal of Military Ethics*. Vol.10. (4): 263-273. Diciembre 2011.

²⁶ *Ibid.*

generar una falta de reclutas. Por eso el desafío para la institución es encontrar el equilibrio entre lo individual y lo colectivo. A su vez, con las nuevas misiones de no guerra, el militar aun necesitará un grado importante de solidaridad con sus camaradas pero también lograr empatía con y hacia los civiles²⁷.

Siguiendo a Huntington, el continuo desempeño objetivo de una función profesional resulta en la incorporación de valores, aptitudes y perspectivas que son intrínsecas al desempeño profesional y deducible de la naturaleza de esa función²⁸. En consecuencia, la incorporación de las misiones de no guerra como las OP, como se mencionara en los primeros párrafos, abre un signo de pregunta sobre la reflexión en torno a la existencia de nuevas consideraciones respecto de la cultura militar contemporánea en virtud del ejercicio sistemático de estas funciones. La respuesta a este interrogante depende de cómo se considera la incorporación de las OP dentro de la organización militar de cada país. En algunos casos se puede plantear que ocupa un lugar subsidiario no solamente en términos normativos sino también operativos; en consecuencia, se podrá plantear que no existe péndulo entre nociones típicamente marciales y el multiculturalismo. En otros casos y según la percepción subjetiva de quien observe estas funciones puede puntualizar la existencia de un perfil profesional atado a las premisas identificadas con el *peacekeeper*.

En definitiva, los debates y oscilaciones entre las diferentes nociones culturales que son representadas en las correspondientes premisas profesionales dependen en gran medida de los procesos de cambio social que enfrenta cada país, su propia escala de valores y la visión funcional sobre las fuerzas armadas. Al considerar posibles mediciones de valores organizativos y motivaciones individuales, cabe destacar la importancia de conocer la perspectiva subjetiva en los diferentes niveles jerárquicos pero especialmente en el cuadro de oficiales, que son quienes guían el rumbo funcional y aún subjetivo de la organización. Cada investigación cualitativa en cultura militar, tiene el desafío de lograr la mayor rigurosidad posible en un campo conceptual complejo: los resultados varían según se trate de una fuerza u otra, según la etapa histórica, la franja etaria, el medio ambiente operacional en que se realice el trabajo o aun según como fue pensado el instrumento de análisis para lograr respuestas concordantes con el objetivo de la investigación. Más allá de los desafíos instrumentales, queda sobre relieve la importancia de trabajar conceptos, debates y herramientas para hacer un aporte al conocimiento de la organización militar desde la sociología.

²⁷ JELUSIC, Ljubica. Ritualization of emotions in military organization. EN OUELLET, Eric (ed). *New Directions in Military Sociology*. Ontario. De Sitter Publications. 2005. pp. 246-247.

²⁸ HUNTINGTON, *loc. cit.*

Bibliografía

- CAMPOS DUGONE, Alaciel/ ISSAC, Gustavo. Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz. *Military Review*. Enero-febrero 2006.
- De Valenzuela, Rafael (Tte. Gral). Sobre la esencia de la profesión militar. EN: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Dimensión Ético-Moral de los cuadros de mando de los ejércitos. Madrid. CESEDEN (23). 2009
- FEAVER, Peter. The Civil-Military problematique: Huntington, Janowitz and the question of civilian control. *Armed Forces & Society* (23): 149-178, Winter, 1996.
- FICARROTTA, CARL. ¿Están los profesionales militares atados a un estándar moral "más alto"? *Air & Space Power Journal*. Segundo Trimestre. 2005.
- GUTIÉRREZ VALDEBENITO, Omar. Sociología Militar. La profesión Militar en la sociedad democrática. Santiago. Editorial Universitaria. 2002.
- HUNTINGTON, Samuel. El Soldado y el Estado. Buenos Aires. Círculo Militar. 1964
- JELUSIC, Ljubica. Ritualization of emotions in military organization. EN OUELLET, Eric (ed). *New Directions in Military Sociology*. Ontario. De Sitter Publications. 2005.
- JUVAN, Jelena y VUGA, Janja. What Motivates Slovenian "Peacekeepers"? *International Peacekeeping*. Vol. 18 (1): pp. 96-109. Febrero 2011
- KRAUGERUD, Hanne. Shields of Humanity. The Ethical Constraints of Professional Combatants. *Journal of Military Ethics*. Vol.10. (4): 263-273. Diciembre 2011.
- LITTLE, Roger. Buddy relations and combat performance. EN JANOWITZ, Morris. *The New Military*. New York. Sage Foundation. 1964.
- LOVEMAN, Brian. For la *Patria*. Politics and the armed forces in Latin America. Wilmington. Scholarly Resources Inc. 1999.
- MALAMUD FEINSILBER, Marina. Latin America in Peacekeeping Operations: a sociopolitical overview. EN CAFORIO, Giuseppe. *Advances in Military Sociology: Essays in honor of Charles. C. Moskos*, Bingley, Emerald Group. 2009.
- MERTON, Robert. Teoría y Estructuras sociales. México D.F., 2002, 4ª edición.
- MOSKOS, Charles. Armed Forces after the Cold War. EN MOSKOS, Charles, WILLIAMS, John A. y SEGAL, David. *The Postmodern Military*, New York, Oxford University Press. 2000.

SOSA, Fernanda, MELE, Silvia y ZUBIETA, Elena. Actitudes hacia el multiculturalismo, valores e inteligencia emocional en población militar en Misiones de Paz. Buenos Aires. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Secretaría de Investigaciones. Vol. XVI. 2009.

ZAMAN AHMAD, Kamarul, AZLAN MUHAMAD, Mej y ZUNAIDI HASSAN, Mej. Aligning Military and Soldiers' Value Hierarchy. International Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education. (5): 62-69. Marzo 2010.

Otros Documentos

ARGENTINA. RESDAL. Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina. Buenos Aires, RESDAL. 2010.

ARGENTINA. Ministerio de Defensa. Proceso de Evaluación y selección de personal a desplegar en Misiones de Paz o Centros de Entrenamiento en OMP. Buenos Aires. EMCFFAA. 2010.

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. United Nations. UN Peacekeeping PDT Standards. Core Pre-Deployment Training Material. Unit 4. Ten rules: Code of Personal Conduct for Blue Helmets. (1st ed.). United Nations. 2009.

ANEPE

Eliodoro Yáñez 2760 - Providencia - Santiago

Teléfono: (56-2) 2598 1000

Fax: (56-2) 2598 1043

Página web: www.anepe.cl

Correos Electrónicos: publicac@anepe.cl

anepe@anepe.cl

