

XII Congreso AECPA (13-15 Julio 2015 San Sebastián)



GT 2.1 Fuerzas Armadas y Sociedad:

OFFICER AND COMMANDER IN ASYMMETRIC WARFARE OPERATIONS: SPANISH CASE

Dra. Marién Durán (Universidad de Granada)
Dr. Rafael Martínez (Universidad de Barcelona)

INTRODUCCIÓN

- Proyecto investigación del Working Group “Military Profession” de ERGOMAS
(European Research Group on Military and Society)
- Financiado por CEMIX: Universidad de Granada + MADOC

- Equipo investigación:
 - IP--Dra. Marién Durán Cenit (coordinadora-UGR)
 - Dr. Rafael Martínez (Universidad de Barcelona)
 - Dr. Adolfo Calatrava (Universidad Carlos III)
 - Dr. Javier García (Universidad de Granada)
 - Isabel Adé (Universidad de Zaragoza)
 - Isabel Rodríguez (Técnico)

- Objetivos: “lecciones aprendidas”
 - **Análisis de la evolución en la formación y adiestramiento**
 - **Experiencias sobre el terreno.**
 - **Comparación con Fase I del estudio**

METODOLOGÍA

- Estudio de caso: España
- Muestra: 50 entrevistas semi-estructuradas:
 - Cinco bloques
 - I. ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO ORIENTADO A LA MISION
 - II. EXPERIENCIAS EN TERRENO:
 - Relaciones con los actores locales e internacionales
 - Otras experiencias en terreno
 - III. EL MANDO
 - IV. CONSIDERACIONES GLOBALES
 - V. IMPACTOS EN LA VIDA DIARIA
 - Treinta y tres preguntas
- Perfil (Mandos con experiencias en terreno en operaciones de guerra asimétrica y misiones internacionales):
 - Generales: 2
 - Coroneles: 7
 - Tenientes Coroneles: 5
 - Comandantes: 15
 - Capitanes: 12
 - Tenientes: 9
- Tratamiento de los datos: cualitativo y cuantitativo(SPSS)

ANÁLISIS DE BLOQUES

Bloque 1: Entrenamiento específico orientado a la misión

- Preparación genérica habitual
- Entrenamiento amplio (interacción con múltiples actores).
- Entrenamiento físico, tecnológico, mental
- Entrenamiento para nuevos roles
- Entrenamiento en factores culturales conflictivos y habilidades socioculturales
- Conocimiento cultura local
- Preparación en idiomas
- Específico en aspectos sociopolíticos y cuestiones de gobernanza.
- Específico en habilidades interculturales de comunicación para la misión



BLOQUE 1: ENTRENAMIENTO ESPECIFICO ORIENTADO A LA MISION

- La mayoría de los entrevistados valora de manera positiva la formación recibida.
- Los casos de valoración negativa corresponden a oficiales de empleos mas bajos (teniente, capitán).
- La mayoría considera que la formación ha mejorado sustancialmente con el tiempo.
- La mayoría cree que la formación ha sido positiva «pero mejorable».
- La formación para la misión en el Líbano es la mejor valorada.

BLOQUE 1: ENTRENAMIENTO ESPECIFICO ORIENTADO A LA MISION :

Preparación idiomática

Tabla 5: Tipo de curso recibido * Misión

	Misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Idioma inglés y/o francés	66,7	100,0	100,0	100,0	84,6	100,0
Idioma local	58,3	,0	12,5	11,1	23,1	16,7

BLOQUE 1: ENTRENAMIENTO ESPECIFICO ORIENTADO A LA MISION : sociopolíticas, gobernanza, cultural awareness

Tabla 6: Formación recibida en cuestiones sociopolíticas, gobernanza y cultural awareness * Misión

	Misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Sí	87,5	73,7	88,2	85,7	84,6	83,3
Sí, matizado	1,8	5,3	2,9	10,7	3,8	8,3
No	7,1	10,5	8,8	3,6	11,5	8,3
Ns/Nc	3,6	10,5	,0	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

BLOQUE 1: ENTRENAMIENTO ESPECIFICO ORIENTADO A LA MISION :

Habilidades intercomunicativas

Tabla 7: Preparación previa en habilidades comunicativas interculturales para la Misión

	Misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Sí	91,1	84,2	97,1	96,4	88,5	100,0
No	8,9	15,8	2,9	3,6	11,5	,0
Ns/Nc	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Relaciones con los actores locales e internacionales



- Contacto con Fuerzas Armadas locales
- Contacto con poblaciones locales
- Contacto con autoridades locales

- Contacto con Fuerzas Armadas internacionales
- Contacto con Organizaciones Internacionales
- Contacto con ONG

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Contacto con FFAA locales

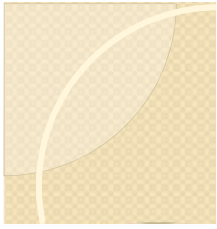
Tabla 8: Contacto con fuerzas armadas locales

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Sí	87,5	89,5	94,1	64,3	92,3	91,7
No	12,5	10,5	5,9	35,7	7,7	8,3
Ns/Nc	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



Tabla 9: Relaciones con fuerzas armadas locales (por tipo de contacto)

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Por entrenamiento	85,7	10,0	80,8	38,5	5,0	40,0
Por coordinación	19,0	90,0	23,1	92,3	100,0	60,0
Por combate	2,4	,0	,0	15,4	,0	,0
Por seguridad	4,8	,0	,0	,0	15,0	20,0



BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Contacto con FFAA locales

Tabla 10: Valoración de las relaciones con fuerzas armadas locales

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	68,3	69,2	82,8	85,7	63,6	71,4
Positiva por colaboración mutua	9,8	7,7	6,9	7,1	9,1	14,3
Positiva por cordialidad	9,8	15,4	3,4	,0	9,1	14,3
Negativa (sin más)	2,4	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por recelo o desconfianza	14,6	15,4	17,2	14,3	18,2	,0
Negativa por no cooperativa	4,9	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por parasitismo	4,9	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por poco productiva	2,4	,0	,0	,0	4,5	,0
Negativa por diferencias culturales	2,4	,0	,0	14,3	,0	,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO:
Con población local

Tabla 11: Valoración de las relaciones con la población local

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	55,1	73,7	77,4	70,8	52,0	75,0
Positiva por cercanía, cordialidad, fluidez	18,4	15,8	16,1	29,2	28,0	16,7
Positiva por idiosincrasia cultural española	10,2	15,8	,0	,0	12,0	8,3
Positiva por obtención de beneficios	10,2	,0	,0	,0	8,0	,0
Negativa (sin más)	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por desconfianza	6,1	,0	6,5	,0	,0	,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Con población local



Tabla 12: Participación en tareas de ayuda humanitaria directa

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Atención sanitaria	35,7	54,5	9,1	13,3	12,5	37,5
Reparto bienes primera necesidad	82,1	90,9	90,9	93,3	93,8	100,0
Proyectos apoyos infraestructuras	25,0	36,4	9,1	33,3	25,0	25,0
Formación	10,7	18,2	,0	6,7	,0	,0
Capacitación técnica de personal	3,6	18,2	,0	6,7	,0	,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Con autoridades locales

Tabla 13: Valoración de las relaciones con las autoridades locales

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	39,5	62,5	47,8	31,3	26,3	33,3
Positiva por ser cortés/enriquecedora	34,2	31,3	30,4	43,8	47,4	44,4
Positiva por detección de amenazas	5,3	25,0	,0	12,5	5,3	,0
Negativa (sin más)	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por objetivos divergentes con los de la misión	10,5	12,5	8,7	,0	15,8	22,2
Negativa por conflicto de autoridad	18,4	,0	13,0	,0	15,8	,0
Negativa por parasitismo (propios intereses)	28,9	12,5	26,1	25,0	21,1	44,4

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Tropas internacionales

Tabla 15: Valoración del contacto con tropas de otros países

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	41,1	33,3	30,3	36,0	20,0	10,0
Positiva por conocimiento nuevos procedimientos	10,7	,0	9,1	8,0	12,0	,0
Positiva por experiencia multinacional y multicultural	25,0	38,9	24,2	16,0	20,0	40,0
Positiva por trabajar conjuntamente	30,4	38,9	42,4	52,0	48,0	60,0
Negativa (sin más)	3,6	,0	,0	,0	,0	,0
Negativa por diferencias culturales extremas	,0	,0	,0	,0	8,0	,0
Negativa por prevalecer intereses nacionales	1,8	5,6	3,0	,0	4,0	,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Con Organizaciones Internacionales

Tabla 16: Valoración del contacto con organizaciones internacionales

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	68,8	26,7	65,0	47,4	68,8	60,0
Positiva por colaborativa	12,5	26,7	15,0	26,3	25,0	10,0
Positiva por existencia de compatriotas	3,1	6,7	5,0	15,8	6,3	,0
Negativa (sin más)	3,1	6,7	5,0	15,8	12,5	20,0
Negativa por tensión	3,1	13,3	,0	5,3	,0	,0
Negativa por indiferencia	6,3	26,7	5,0	10,5	,0	,0
Negativa por descoordinación	,0	6,7	,0	5,3	,0	,0
Negativa por desconfianza	3,1	13,3	5,0	10,5	,0	,0
Negativa por intereses diferenciados	18,8	20,0	20,0	5,3	,0	10,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Con Organizaciones No Gubernamentales (ONG)



Tabla 17: Relación con ONGs

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Sí	51,8	89,5	70,6	71,4	61,5	83,3
No	48,2	5,3	29,4	28,6	38,5	16,7
Ns/Nc	,0	5,3	,0	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

BLOQUE 2: EXPERIENCIAS EN TERRENO: Con Organizaciones No Gubernamentales

Tabla 18: Valoración del contacto con ONGs

	Lugar de misión					
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Irak	Kosovo	Líbano	Otras misiones
Positiva (sin más)	51,7	5,9	58,3	31,6	35,3	11,1
Positiva por colaboración y confianza	6,9	23,5	4,2	10,5	17,6	33,3
Positiva por beneficio de seguridad	13,8	5,9	12,5	10,5	17,6	,0
Negativa por desconfianza, rechazo ejército	37,9	41,2	37,5	15,8	52,9	33,3
Negativa por tendencias ideológicas	10,3	23,5	16,7	10,5	5,9	,0
Negativa por intereses diferenciados	48,3	76,5	54,2	63,2	29,4	55,6
Negativa por desconocimiento de lo que hacían las ONG	,0	5,9	,0	,0	,0	,0



Bloque 2: Experiencias en el terreno
Diferentes al contacto humano

- Problemas logísticos
- **ROE**
- Relaciones jerárquicas
- Problemas de interoperabilidad
- Situaciones de combate
- **Otras situaciones problemáticas**

Bloque 2: Experiencias en el terreno. Diferentes al contacto humano: ROE

- 2/5 consideran que las ROEs son inadecuadas
 - (En el estudio de 2012 entre tropa y suboficiales el porcentaje era del 42,4%)
- Razones para considerar las ROE como inadecuadas:

Razones	2015 (%)	2012 (%)
Inespecíficas	44,9	25,6
Restrictivas	43,5	46,2
Indefensión	11,6	12,8
Inexplicadas	--	15,4

Bloque 2: Experiencias en el terreno. Diferentes al contacto humano: **ROE**

- 1/5 reconoce que los subordinados se han quejado de las ROE
 - Indefensión 65,9%
 - Inespecificidad 34,1%
- Tipos de solución ante las quejas (%):

Command Responses	2015
Trasladarlo al superior	20
Yo resuelvo	30
Es lo que hay	23,3
Covencerle ROE son positivas para el fin de la misión	13,3
Les dejo libre iniciativa	13.3

Bloque 2: Experiencias en el terreno. Diferentes al contacto humano:

Situaciones problemáticas

— 54% Sí 35% No 11% Ns/Nc

Tipos de Situaciones Problemáticas (%)

Amenazas y tensiones	36,7
Problemas inespecificados	31,6
Evacuación de muertos y heridos	17,3
Enfrentamientos entre comunidades y actores locales	9,2
Riesgos inherentes a la misión (topografía, accidentes)	7,1
Aplicación de las ROE	3,1
Presencia de contratistas civiles de seguridad	1,0
Ataques a nuestros aliados	1,0

46% Sin solución

35% Solución alcanzada incrementando los niveles de seguridad



Bloque 3: **El mando**

- Nivel de entrenamiento y materiales
- Moral
- Liderazgo

Bloque 3: El mando de la Unidad: Nivel de entrenamiento

- Nivel entrenamiento
 - Muy alto 36%
 - Alto 51%
- Mejoras propuestas(%)

Mejoras en el entrenamiento	2015
Incrementar la formación previa a la misión	44,9
Incrementar el presupuesto	9,3
Mantener el 4 + 2	13,1
Lenguas / Herramientas comunicativas	10.3
Mejorar las relaciones con la inteligencia	22.4

Bloque 3: La Unidad en el mando:

Materiales

– Material:

- 64% Adecuado.
- 34,3% Inadecuado
 - Bosnia 47,4%
 - Otras Misiones 41,7%

– Mejoras Propuestas (%)

Mejoras en el Material	2015
Seguridad	15,9
*Entrenar con el mismo material	31,9
Incrementar el Presupuesto	18,6
Disponer de determinado material (visión nocturna, etc.)	28,3
Cursada por canales oficiales	5,3

* Algún material/equipamiento específico está solamente a disposición de las unidades en el teatro de operaciones (UAVs, , High-tech weapons..)

ANÁLISIS DE BLOQUES

Bloque 3: La Unidad en el mando:

Moral

- Muy alto 34,3%
- Alto 59,4%.
- Regular 2,9% (16,7% en Otras Misiones)

Factores de impacto en la moral	2015
Cohesión en la unidad	48,7
Condiciones de vida de la base	31
Complicaciones familiares	30,4
Rutinas	19,6
Confianza en el mando	17,1
Bajas propias	11,4

62,9% reconoce que hay situaciones concretas durante las operaciones que les pueden debilitar la moral:

- Incremento del peligro en la misión
- Enfermedades familiares o muerte de parientes
- Muertes de compañeros
- Restricciones al intervenir (limitación proveniente de ROE)
- Ampliación de la duración de la misión extensión

Bloque 3: La Unidad en el mando:

Liderazgo

El estilo de liderazgo recién salidos de las Academias militares es, con frecuencia, algo rígido e impositivo. Tal y como los oficiales van ascendiendo en la cadena de mando (promoción) y conforme su número de misiones crece, el liderazgo ejemplificador adaptado a las circunstancias va creciendo.

Estilos de liderazgo						
	Teniente	Capitán	Cmte	Tnt.Coronel	Coronel	General
Servir de ejemplo	,0	13,6	14,3	38,5	50,0	,0
Imposición de la obediencia	58,3	27,3	37,1	30,8	,0	,0
Promueve la libre iniciativa	,0	,0	11,4	,0	,0	,0
Persuadir a los subordinados	,0	22,7	17,1	,0	,0	57,1
Depende la situación	41,7	36,4	20,0	30,8	50,0	42,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



Bloque 4: Consideraciones Globales

- Nivel de satisfacción personal
- Nivel de satisfacción profesional
- Propuestas de mejora

Bloque 4: Consideraciones Globales

Satisfacción Personal

Muy alta 57,1%

Alta 35,4%

Baja en la misión en Bosnia 16%

Positiva por enriquecimiento personal	72,9
Positiva por crecimiento profesional	68,1
Positiva por enriquecimiento cultural	20,1
Negativa	3,5

Bloque 4: Consideraciones Globales

Propuestas de mejora

Propuestas de mejora por misión						
	Afganistán	Bosnia - Herzegovina	Iraq	Kosovo	Líbano	Otras Misiones
Yes	62,5	89,5	55,9	78,6	69,2	91,7
No	33,9	10,5	41,2	21,4	30,8	8,3
No Respon	3,6	,0	2,9	,0	,0	,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Principales Propuestas:

- Más tiempo y presupuesto para el entrenamiento previo
- Mejora en las condiciones de vida de los cuarteles de misión
- Mejora en algunos materiales y armamento concreto
- Más énfasis en la construcción posterior de lecciones aprendidas

Bloque 5: Impactos en la vida diaria

— Problemas Familiares:

- La mayoría no tiene experiencia en este tipo de problemas
- El número de divorcios en su círculo de amigos militares incrementa

— Problemas psicológicos o de stress:

- Nada remarcable

— Problemas de readaptación:

- En general no los hay
- Los que tienen niños pequeños advierten que éstos al principio los rechazan porque les resultan extraños

Muchas gracias por su atención
San Sebastián, 13 de Julio de 2015

